بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم الإدارة العامة

اثر العمل الإضافي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية : دراسة ميدانية

The Effect of Overtime Work on the Teaching Staff Performance at the Public Universities: A Field Study

إعداد الطالب :

انس علي صلاح الخصاونة

الرقم الجامعي (٠٣٢٠٥٠٥٠٠٤)

إشراف

الأستاذ الدكتور سيد نميري

الدكتور زياد الصمادي

العام الجامعي

٢٠٠٧

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم الإدارة العامة

رسالة ماجستير بعنوان :

اثر العمل الإضافي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية :

دراسة ميدانية

The Effect of Overtime Work on the Teaching Staff Performance at the Public Universities :

A Field Study

إعداد الطالب :

انس علي صلاح الخصاونة

الرقم الجامعي (٠٣٢٠٥٠٥٠٠٤)

لجنة المناقشة :		**التوقيع**
١. الأستاذ الدكتور / سيد نميري	مشرفا" و رئيسا"	....
٢. الدكتور / زياد الصمادي	مشرفا" مشاركا"	....
٣. الأستاذ الدكتور نعيم نصير	عضوا "	....
٤. الدكتور عدنان أبو الهيجاء	عضوا"	....
٥. الدكتور محمد الروابدة	عضوا"	....

قدمت هذه الرسالة استكمالا" لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة بكلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ ١٦ / ٥ / ٢٠٠٧م

قال تعالى :

(ربي هب لي حكما والحقني بالصالحين)

صدق الله العظيم

سورة الشعراء ، اية رقم ٨٣

الاهـــداء

إلى الشموع التي أضاءت لي دربي ...
وأنارت ظلمات ليلي ....

إلى من أشقتهم الدنيا... في سبيل راحتي...
وقست عليهم الحياة ... في رجاء سعادتي...

إلى والدي ووالدتي حفظهما الله تعالى ... الذين ربياني فأحسنا تربيتي...
وعلماني فأحسنا تعليمي...

برا" بهم ... وعرفانا" لعظيم عطائهم ... وانحناء" لكبير فضلهم ...
إلى إخوتي وأخواتي...

إلى هذه الكوكبة من زملائي ورفاق دربي ... الخريجين من آل البيت ارض السيف والقلم

اهدي جهدي المتواضع؛؛؛

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والشكر لله تعالى خالق الناس أجمعين ..... خلق الإنسان في أحسن تقويم ثم هداه ورزقه وفضله على كثير من خلقه ....تعالى الله عز وجل صاحب الفضل والعطاء علم الإنسان ما لم يعلم ... فقال في كتابة العزيز: (خلق الإنسان * علمه البيان).

والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبي الأمة اصدق من تعلم وخير من علم عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

آما وقد قدر لي الله تعالى الانتهاء من إعداد هذه الدراسة بفضله ... وبجهد منقطع النظير قدمته سعيا" وراء تحقيق رغبة في نفسي ، آلا وهي الحصول على اكبر قدر من العلم والمعرفة لأتسلح بهم مجابها" تحديات الزمن ودوران الأيام ، فانه لواجب علي ذكر أصحاب الفضل الذين كان لهم اليد الفضلى بالوقوف معي للوصول إلى ما أتمناه :

فبداية" : أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى البيت الذي احتضنني لأكثر من ثلاث سنوات ، نهلت من علمه ، وتثقفت في أروقته ، وافتخر بأنني واحد من أبنائه الصرح العلمي الشامخ جامعة آل البيت ، والى إدارة هذه الصرح على جهودها الخيرة للوصول بنا إلى أعلى درجات العلم والمعرفة ، فلهم مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

أما الأساتذة الذين تتلمذت على أيديهم طيلة السنوات الماضية ، والذين لهم اليد الفضلى علي فإنني أتقدم بالشكر والامتنان ذاكرا" منهم : أ.د سيد نميري ، أ.د عزمي طه ، د رياض أبا زيد د عدنان أبو الهيجاء ، د عادل رجب ، وأتضرع إلى الله تعالى ان يمد في أعمارهم ، وان يبقيهم ذخرا" أكاديميا" لهذا الصرح العلمي الشامخ.

أما العالم الجليل والإنسان الوقور ، صاحب الأخلاق الجمة الأستاذ الدكتور سيد نميري المشرف الرئيس على هذه الرسالة والذي قدم جهدا" في إعدادي لا ينسى فكان له فضل الوصول بي إلى هذه المرحلة متعلما" بعلمه ، ومقتديا" بمبادئه، ومؤمنا" بنقاء تعامله وصدق مودته فله مني كل التقدير والثناء على ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات خلال فترة الدراسة ، والتي كانت خير أنيس لي لإخراج هذا العمل الأكاديمي إلى حيز الوجود ذاكرا" له تواضع العلماء ، وسماحة الأدباء ، وحلم الأتقياء واضعا" بين يديه هذا الجهد ، راجيا" ان يلقى القبول والثناء.

كما أقدم خالص شكري وعظيم امتناني إلى الدكتور زياد الصمادي المشرف المشارك على هذه الرسالة على ما قدمه لي من أراء سديدة وأفكار نيرة،لإخراج هذا البحث إلى حيز الوجود فله مني كل المحبة والتقدير وجزاه الله عني خير الجزاء.

كما إنني أتقدم بوافر الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول هذه الرسالة للمناقشة وإبداء أرائهم السديدة وملاحظاتهم العلمية التي من شانها إخراج هذا العمل بأفضل صورة.

كما أنني انتهز هذه الفرصة لأعرب عن شكري وعظيم امتناني لكل من الخال الدكتور هاني الخصاونة ، وأخي القاضي احمد علي الخصاونة ، وأخي محمود علي الخصاونة على دعمهم ورعايتهم ومتابعتهم لي خلال فترة دراستي بالجامعة.

كما لا يفوتني ان أقدم امنياتي الصادقة لزملائي الذين قاموا بمساعدتي في توزيع استبانة الدراسة واذكر منهم : السيد معاوية الطراونة ، طارق ابداح ، خالد الخصاونة ، متمنيا" لهم حياة سعيدة مع من يحبون .

ويسجل الباحث آسفة لسهو وقع لاسم عزيز قدم خدمة للباحث ، أفاد البحث ولم تسعفه الذاكرة لتسجيله فله وللجميع عميق الشكر والتقدير.

وأخيرا" أمل بان أكون قد وفقني الله في تحقيق ما أهدف إليه من كتابة هذه الرسالة والله ولي التوفيق ، وهو نعم المولى ونعم النصير

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

الفصل الثاني : حوافز وأجور العمل

الموضوع الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

اثر العمل الإضافي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية :

دراسة ميدانية

إعداد الطالب

انس علي صلاح الخصاونة

إشراف : الأستاذ الدكتور سيد نميري

الدكتور زياد الصمادي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العمل الإضافي في التأثير على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية ، وذلك من خلال دراسة المؤشرات الخاصة بالعمل الإضافي وعلاقة هذه المؤشرات بأداء أعضاء هيئة التدريس

وتعتمد منهجية الدراسة على مصدرين للمعلومات:

- مصادر ثانوية : وذلك بالرجوع إلى الكتب والمراجع والدراسات والأبحاث والدوريات السابقة.

- مصادر أولية : عن طريق تصميم استبانة مكونة من ثلاثة أقسام ، تم توزيعها على (٣٦٠) فردا" من مجتمع الدراسة في الجامعات المبحوثة وهي:(الجامعة الأردنية ، جامعة اليرموك جامعة آل البيت ، جامعة مؤتة) ، وقد بلغ عدد استبانات الدراسة المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (٢٨٠) استبانة.

تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) ، وذلك باستخدام أساليب الإحصاء ألوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**)، أيضا" استخدام اختبار (one Sample T – Test) ، لاختبار صحة الفرضيات الفرعية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أهمها :

١- بينت نتائج الدراسة اهتمام الجامعات المبحوثة بالعمل الإضافي ، وذلك لما له من دور هام في تلبية احتياجات الجامعة في تغطية جميع المساقات المطروحة في البرنامج ألتدريسي.
٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لنتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تعزى للمتغيرات (العمل الحالي، الرتبة الأكاديمية، الدخل، سنوات الخبرة في الجامعة الجامعة، الحالة الاجتماعية، الجنس، المؤهل العلمي) على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة.

٣- هناك علاقة سلبية لكل من مجالي (الصراع بين الأعضاء والعبء الإضافي على الأداء) تعزى للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

وفي نهاية الرسالة قام الباحث باقتراح توصيات عديدة أهمها :

١- إعادة النظر في سلم الرواتب والأجور لأعضاء هيئة التدريس بهدف زيادته بحيث يتماشى مع الارتفاع المضطرد في تكاليف المعيشة ، ومع الجهد الذي يبذله عضو هيئة التدريس ، مما يغني عضو هيئة التدريس عن القيام بالعمل الإضافي تمهيدا" لإلغائه.

٢- تخفيض عدد الساعات التي يقوم بتدريسها عضو هيئة التدريس الذي يتجه إلى البحث العلمي ، وذلك للحفاظ على مستوى البحوث العلمية لما فيه خدمة الجامعة والمجتمع.

٣- عدالة التوزيع لساعات العمل الإضافي بين أعضاء هيئة التدريس ، وذلك على اعتبار ان العمل الإضافي يمثل مورد هام ونادر بالنسبة لهم ، بحيث يقلل ذلك من حدة الصراعات بينهم.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- الدراسات السابقة
- حدود الدراسة
- متغيرات الدراسة
- التعريف بمصطلحات الدراسة
- منهجية الدراسة

المقدمة :

يعتبر العنصر البشري وأدارته من الموضوعات المهمة التي استحوذت على اهتمام وتفكير العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة ، حيث تعتبر إدارة هذا العنصر من العمليات المعقدة والمتشابكة الأبعاد والتي تتحكم فيها الكثير من العوامل والمتغيرات التي ينبغي إدراكها والتعرف على نتائجها ، وهذا يتطلب ممن يقومون بإدارة هذا العنصر ان يمتلكوا مهارات وخبرات مناسبة تساعدهم في التعرف على العنصر البشري ودراسة حاجاته ورغباته في بيئات العمل المختلفة .

ومما لا شك فيه ان نجاح أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى فاعلية الأفراد العاملين ورضاهم وتعاونهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم ، وتلعب أنظمة الحوافز والمكافآت المختلفة دورا" كبيرا" في عمل المنظمات ، حيث تساهم هذه الأنظمة في زيادة الكفاءة والفاعلية ، ذلك ان الأداء يعتمد وبشكل كبير على منح الأفراد العاملين أجور وحوافز عادلة ، بالإضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين وعلاقات إنسانية طيبة.

ان الإدارة التربوية تسعى إلى تنظيم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، واستغلالها الاستغلال الامثل لخدمة المجتمع من خلال المؤسسات العلمية المختلفة وفي مقدمتها المدرسة التي تعتبر النواة الأولى للتربية والتعليم ، ثم يأتي دور المعاهد والكليات والجامعات والتي تزخر بنخبة من الأكاديميين والإداريين والطلاب ، وهي بذلك تعد المخرجات الفعالة والبناءة للمجتمع وهذا لن يتأتى إلا من خلال وجود تنظيم إداري مناسب تتبعه المؤسسة التعليمية للتعامل مع العناصر البشرية الفاعلة فيها.

١ ـ١ مشكلة الدراسة :

يعتبر العمل الإضافي سلاحا" ذا حدين فهو من جانب معين له اثر ايجابي على أعضاء هيئة التدريس ، حيث يؤدي إلى زيادة الدخل وتحسين مستوى المعيشة إضافة إلى تقديم حافز معنوي لهم ، آلا ان إثارة السلبية تفوق ايجابياته ، حيث يؤدي إلى حدوث صرا عات ومشاكل مختلفة بين أعضاء هيئة التدريس ، زيادة التعب والإجهاد ويقلل التوجه نحو البحث العلمي بالإضافة إلى زيادة العبء ألتدريسي وتدني المستوى النوعي للتعليم لدى أعضاء هيئة التدريس .

وعلى ضوء ما سبق ستجيب الدراسة عن التساؤل التالي :

*ما هو تأثير العمل الإضافي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة ؟

١ـ ٢ أهمية الدراسة :

ان الاهتمام بموضوع الحوافز والأجور التشجيعية ودورها في تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات الرسمية له أثار مهمة على أداء أعضاء هيئة التدريس وذلك على اعتبار ان عضو هيئة التدريس هو العنصر الرئيسي والفعال في المؤسسة التعليمية لما يقوم به من ادوار متعددة تساهم في نجاح العملية التربوية وتتوقف عليها سمعة الجامعة وشهرتها ، فالاهتمام بأعضاء هيئة التدريس يعني الاهتمام بالعملية التربوية .

وتأتي أهمية هذه الدراسة كونها جاءت متزامنة مع الكثير من الدعوات ألمطالبه بإعادة النظر في سلم الرواتب والامتيازات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ، وذلك للحد من تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الرسمية الأردنية إلى جامعات أخرى.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة لبيان ما للعمل الإضافي من تأثير سلبي على العملية التعليمية في الجامعة ، حيث يؤدي العمل الإضافي إلى إخلال في العملية التدريسية نتيجة عدم استطاعة عضو هيئة التدريس من التنسيق بين مهامه الرئيسية والمتمثلة بالتدريس ، البحث العلمي وخدمة المجتمع وبين العمل الإضافي الذي يقوم به .

وتنبع أهمية هذه الدراسة من خلال التطورات المتسارعة التي شهدتها العملية التعليمية في الأردن وخاصة في مجال التعليم الجامعي ، حيث أدت هذه التطورات إلى زيادة ملحوظة في أعداد الجامعات الرسمية حتى وصلت إلى عشر جامعات منتشرة في مناطق مختلفة من الأردن حيث تسعى هذه الجامعات إلى استقطاب أعداد كبيرة من الطلبة من داخل الأردن وخارجه وإلحاقهم بالتخصصات المناسبة في كل حقل من حقول العلم والمعرفة.

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية التخطيط للعناصر البشرية (أداء أعضاء هيئة التدريس) حيث يؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية لها والمحافظة على إنتاجية المؤسسة التعليمية كمطلب وطني وقومي ، وكذلك يعتبر أداء عضو هيئة التدريس مطلبا" هاما" وذلك لضمان سير العملية الأكاديمية على الوجه الأمثل .

بالاضافه إلى قلة الدراسات المباشرة في هذه الشأن ، حيث تعتبر هذه الدراسة على حد علم الباحث من الدراسات الجادة والمباشرة لمعرفة اثر العمل الإضافي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة .

١ ـ٣ أهداف الدراسة:

١ ـ بيان اثر الحوافز وأجور العمل على الأداء بصور عامة ، وذلك في ضوء النظريات المختلفة التي تحدثت عن هذه المفاهيم .

٢ ـ التعرف على توجهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة نحو الأثر الذي يحدثه العمل الإضافي لهم .

٣ ـ قياس اثر العمل الإضافي على الروح المعنوية والدخل ومستوى الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة .

٤ ـ الوصول إلى نتائج تساعد في اقتراح توصيات تساهم في تحسن أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة .

١ـ٤ فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من عدة فرضيات رئيسية وفرعية هي :

الفرضية الرئيسية الأولى

١ ـ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الإضافي ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة .

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

ـ هناك علاقة ايجابية بين الدخل الإضافي ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥).

ـ هناك علاقة ايجابية بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥).

ـ هناك علاقة سلبية بين العبء الإضافي ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة . عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥)

ـ هناك علاقة سلبية بين العمل الإضافي وتدني البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥).

ـ هناك علاقة سلبية للصراع بين الأعضاء وأثره على الأداء في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥).

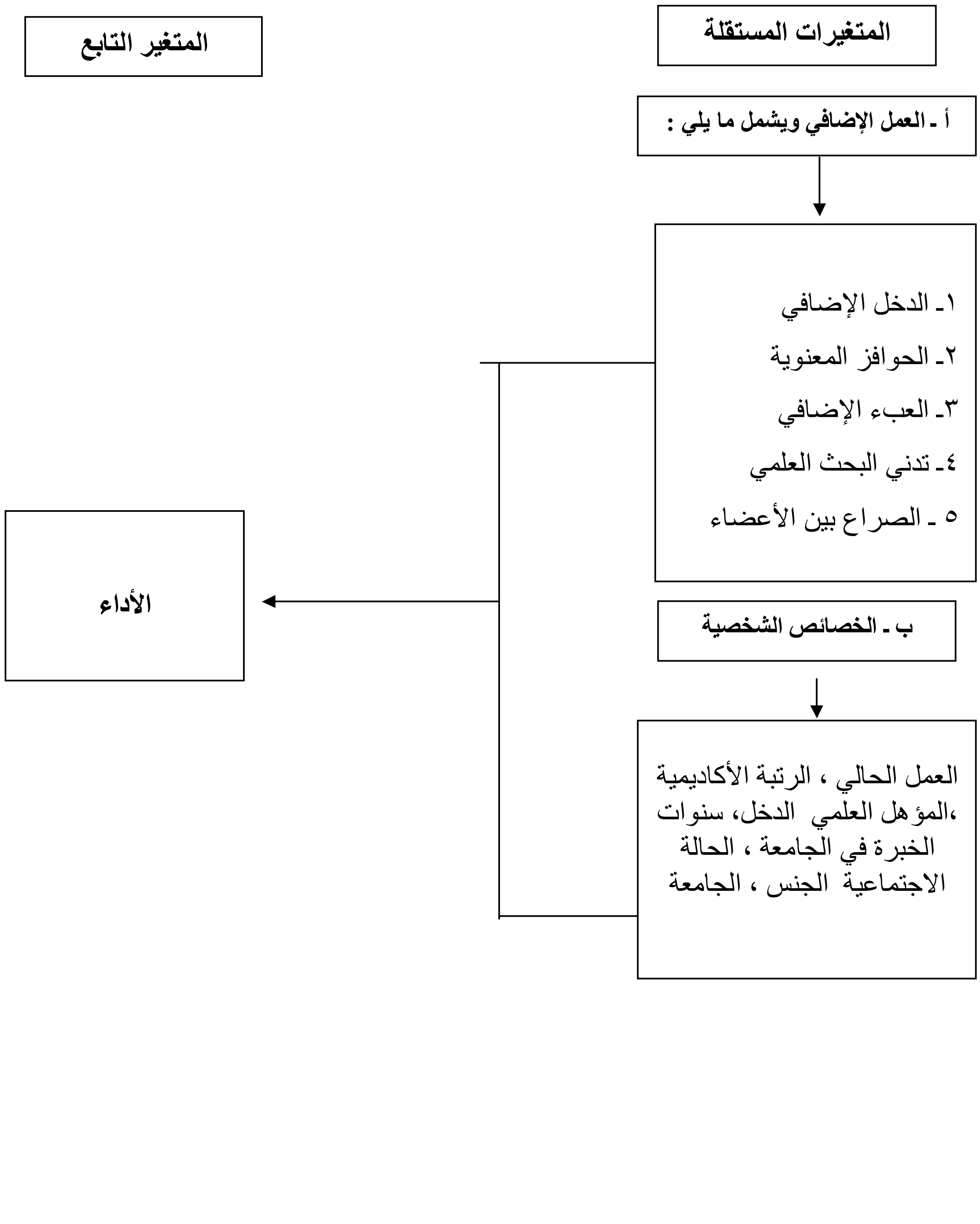
الفرضية الرئيسية الثانية

٢ـ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة نحو دور العمل الإضافي في التأثير على أداء أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات الشخصية (العمل الحالي ، الرتبة الأكاديمية ، المؤهل العلمي ، الدخل ، سنوات الخبرة في الجامعة ، الحالة الاجتماعية ، الجنس ، اسم الجامعة) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥).

١ ـ ٥مخطط الدراسة

شكل رقم (١/١)

يوضح الشكل التالي المتغيرات المستقلة والتابعة والعلاقة بينـهم



١- ٦ الدراسات السابقة :

اهتمت الإدارة المعاصرة بحوافز ودوافع العاملين وأولتها أهمية خاصة ، حيث احتلت هذه المواضيع مكانا" هاما" لدى كثير من الباحثين والمفكرين ، مما جعله يشغل حيزا" كبيرا" في دراساتهم وأبحاثهم ، وقد كان لثمرة هذه البحوث والدراسات أثارا" هامة على إنتاجية العاملين وتحسن أدائهم ورضاهم الوظيفي في العمل .

وسأتناول في هذه الدراسة بعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي دارت حول موضوع الحوافز والأجور التشجيعية في العمل والتعليم ، ونتيجة لاستقرائي في موضوع الدراسة فاني لم أجد أي دراسة مباشرة تناولت هذا الموضوع على حد علم الباحث .

الدراسات المحلية والعربية

١- أجرى **العضايلة وآخرون (٢٠٠٤)**(١) **دراسة بعنوان "الأسباب الدافعة للرغبة في ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته "** حيث تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة إلى بيان دور الباعث المادي والذي يتمثل في المكافآت والراتب والامتيازات المادية الأخرى في ترك العمل الجامعي ، وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن ٦٤,٥% من المشاركين من أعضاء الهيئة ألتدريسية لديهم الرغبة في ترك العمل الجامعي بشكل مؤقت ، ٣١% من عينة الدراسة يرغبون بترك العمل بشكل دائم ، كما بينت نتائج هذه الدراسة إلى أن الأسباب المادية والتحفيزية كانت أكثر الأسباب الدافعة لرغبة عضو هيئة التدريس في ترك العمل بالجامعة بشكل دائم أو مؤقت ، وبينت النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغير (الجنس والحالة الاجتماعية والخبرة) الرغبة في ترك العمل من قبل أعضاء هيئة التدريس ، كما خلصت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لكل من الراتب والحوافز والأجور التشجيعية والرغبة في ترك العمل الجامعي ، وذلك لما تشكله هذه الأمور من محاور هامة وأساسية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته.

٢- وأجرى **حرب (٢٠٠٤)**(٢) **دراسة بعنوان " العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن "** ، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة شملت (٦٥٠) فردا" أي بنسبة ١٠%من مجموع مجتمع الدراسة في الجامعات المبحوثة وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى ان الأفراد العاملين في الجامعات الخاصة أكثر رضا من

---

(١) علي العضايلة وأخرون ، " الأسباب الدافعة للرغبة في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة بالأردن "، **مؤتة للبحوث والدراسات** ، المجلد التاسع عشر ، العدد الثاني ، الكرك ، ٢٠٠٤ ، ص ص ١٠٩ ــ ١٥٠ .

(٢) سعد محمود حرب ،" العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن ؛ دراسة تحليلية " ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، المفرق ، ٢٠٠٤م .

زملائهم العاملين في الجامعات الحكومية بالنسبة للحوافز المستمدة من العمل ، حيث لاحظ الموظف بتغير دخله إلى الأفضل في حال إتمام المهام والواجبات الموكلة إليه مما جعله يكون راضيا عن عمله ، هذه بالإضافة إلى قيام الجامعات الخاصة بتقديم الحوافز المختلفة بشكل عادل بين العاملين فيها ، وذلك لجعلهم في حالة تميز وإبداع وإظهار سمعة الجامعة الطيبة والتي تنعكس إيجابا" على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج ،أما الجامعات الرسمية فان تدني تقديم الحوافز فيها وذلك بحكم الإعداد الكبيرة من العاملين ، وعجز ميزانياتها عن توفير الحوافز والامتيازات التي تمنح للعاملين ، مما جعل الأفراد غير راضين عن أعمالهم .

٣- وأجرى **يوسف (١٩٩٩)**[١] **دراسة بعنوان " تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي "**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين كل من العدالة الداخلية والخارجية ، والعائد المادي على الولاء والأداء الوظيفي ، وتم أجراء هذه الدراسة باستخدام عينة من ٥٦٧ موظفا" في المؤسسات الحكومية والأعمال بدولة الأمارات العربية المتحدة ، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى ان الرضا عن العدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران بشكل فعلي في الولاء التنظيمي ، وان الرضا عن العدالة الخارجية والعدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة يؤثران تأثيرا" معنويا في الأداء الوظيفي .

٤- **وفي دراسة آل مذهب (١٩٩٨)**[٢] **بعنوان " تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي : دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود "** فقد هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى تشخيص أسباب خروج أعضاء هيئة التدريس السعوديين من الجامعة ، حيث تم أجراؤها على عينة مكونة من ٨١٥ من أعضاء هيئة التدريس ، وكشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود اتجاه قوي للعمل خارج الجامعة وأنهم يفضلون القطاع الخاص وذلك للمردود المادي الجيد ،وقد عزت الدراسة التسرب إلى أسباب مادية ومهنية تتعلق بالعمل وبالجانب الأكاديمي وأسباب ذاتية.

٥- وأجرى **الإبراهيمي (١٩٩٤)**[٣] **دراسة بعنوان " المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس المبتدئ في الجامعات الحكومية الأردنية "**، حيث خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس والتي يتوقع أنها تمنعه عن أداء المهام والواجبات بشكل فعال ، حيث احتلت مشاكل الطلاب النسبة العالية ، ثم تلتها مشاكل في البحث العلمي ، ثم

---

(١) درويش يوسف ،" تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي "، **مجلة العلوم الاجتماعية** ، المجلد السادس ، العدد الأول ، الكويت ، ١٩٩٩ ، ص ص ٨٩ ــ ١٠٧.

(٢) معدي آل مذهب ،" تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي : دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود "، **مجلة الإدارة العامة** ، المجلد الثامن والثلاثون ، العدد الأول ، الكويت ، ١٩٩٨ ، ص ص ١ ــ ٤٥ .

(٣) عدنان بدري الإبراهيمي ،" المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس المبتدئ في الجامعات الحكومية الأردنية "، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الجامعة الأردنية ، عمان ،١٩٩٤م .

مشاكل متعلقة بعضو هيئة التدريس ، ثم جاءت المشاكل الإدارية في النهاية بالنسبة لعضو هيئة التدريس المبتدئ .

٦ـ وفي **دراسة ألعمري (١٩٩٤)**[1]**بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية "** حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية نحو عملهم وذلك من خلال تحليل مقياس الرضا الوظيفي ،فيما يتعلق بالعلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين، ألامان في العمل ، والراتب والترقية ، وقد اشتملت عينة الدراسة على عينة مكونة من ٢٧٨موظفا" ، حيث خلصت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي في مجالات الاستقرار في العمل ، وظروف العمل والترقية ، والعلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين ، في حين أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى ان ثمة فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجال الراتب .

٧ـ وأجرى **ألمخلفي (١٩٩٢)**[2] **دراسة بعنوان " مدى رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية عن عملهم "**، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تجعل أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء راضين عن العمل الذين يقومون به في هذه الجامعة حيث خلصت نتائج هذه الدراسة إلى ان عدم الرضا عن العمل ناتج عن الأجر المنخفض الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس ، كما بينت نتائج هذه الدراسة إلى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطور المهني والإشراف على العمل وتحمل المسؤولية والرضا عن العمل .

٨ ـ وأجرى **طناش (١٩٩٠)**[3] **دراسة بعنوان " الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية "** هدفت إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية وعلاقة ذلك بالجنس ، الحالة الاجتماعية ، العمر ، وسنوات الخبرة ، الرتبة الأكاديمية ، وطبيعة العمل الأكاديمي والكلية التي ينتسب إليها عضو هيئة التدريس ، حيث ضمت هذه الدراسة (٥٠٠) عضو هيئة تدريس أردني يعملون بالجامعة ومتفرغين تفرغا كاملا ساهم منهم في هذه الدراسة (٢٥٥) عضوا" أي بنسبة ٥١% من مجتمع الدراسة ، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن مجال الرواتب والحوافز والأجور كانت اقل مصادر الرضا عن العمل عند عضو هيئة التدريس بالجامعة الأردنية، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والحالة

---

(1) بسام ألعمري ،" الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية "، **دراسات العلوم الاجتماعية** ، المجلد الثاني والعشرون أ، العدد الخامس ، عمان ، ١٩٩٥ ، ص ص٢١٦٧ ــ ٢١٩٦ .

(2) محمد ألمخلفي ،" مدى رضا هيئة التدريس في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية عن عملهم "، **المجلة العربية للتربية** ، المجلد الثاني عشر ، العدد الثاني ، ١٩٩٢ ، ص ص ٢٤٠ ــ ٢٤٧ .

(3) سلامة طناش ،" الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية "، **دراسات أردنية** ، المجلد السابع عشر أ ، العدد الثالث ، عمان ، ١٩٩٠ ، ص ص ٢٢٩ ــ ٢٤٩ .

الاجتماعية ، بينما وجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للعمر وسنوات الخبرة وطبيعة العمل الأكاديمي والكلية التي ينتسب إليها عضو هيئة التدريس .

٩- وفي دراسة **حكيم (١٩٨٩)**[١] **بعنوان " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز "**، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة شملت ٣٧٨ عضوا" من أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة من الذكور والإناث ، وهدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر الإجراءات الإدارية التي تطبقها الجامعة وطبيعة الخدمات المقدمة على جذب أعضاء هيئة التدريس للعمل في هذه الجامعة والمحافظة عليهم ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدم رضاء أعضاء هيئة التدريس عن مستوى الخدمات والتسهيلات الوظيفية المقدمة لهم بالإضافة إلى عدم رضاهم عن سياسات التوظيف والترقية في هذه الجامعة .

١٠- **وفي دراسة أبو هنطش (١٩٨٩)**[٢] **بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في الأردن "**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في هذه الكليات ، والى التعرف على اتجاهاتهم نحو عناصر مختلفة للرضا الوظيفي في هذه الكليات ، وتم إجراء هذه الدراسة على عينة تألفت من ٥٤٩ من الأفراد العاملين في هذه الكليات ، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى ان الأفراد العاملين راضون بشكل عام عن أعمالهم حيث احتلت عناصر الراتب والترقية والتقدم في العمل مكانا" متقدما" في مستوى الرضا عن العمل .

١١ــ أجرى **بدر(١٩٨٣)**[٣] **دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت "**، فقد استعرضت هذه الدراسة مجموعة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ، وبينت هذه الدراسة دور العوامل التنظيمية في الرضا الوظيفي وهذه العوامل غير مرتبطة على قيام الفرد بوظيفة معينة كما أنها غير مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها ولكنها مرتبطة بسياسات المنظمة ولها تأثير على رضا العاملين عن وظائفهم وهي تتمثل بساعات العمل ، والأجور التشجيعية المختلفة ، وظروف العمل مثل إضاءة ، تهوية ، تجهيزات مكتبية وغير ذلك من الأمور .

---

(١) منتظر حكيم ، " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز "، **مجلة الملك عبد العزيز للعلوم التربوية** ، المجلد الثاني ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٨٩ ، ص ص ٩٧ ــ ١٣٦ .

(٢) احمد أبو هنطش ، " الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في الأردن "، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الجامعة الأردنية عمان ، ١٩٨٩م .

(٣) حامد بدر ، " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت " ، **مجلة العلوم الاجتماعية** ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثالث ، الكويت ، ١٩٨٣ ، ص ص ٦١ ــ ١٣٢ .

الدراسات الأجنبية

١- **دراسة تنزل و جنغر(Tansel & Gungor, 2003)** [(١)] **"حول مدى تباين الأجور بين خريجي المدارس الثانوية في الأقاليم التركية "**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توفر أدلة على مدى اختلاف الأجور بين خريجي كل من المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية المهنية والذين لا يواصلون تعليمهم العالي ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ان أجور خريجي المدارس الثانوية المهنية اكبر من أجور خريجي المدارس الثانوية العامة لكلا الجنسين ، كما بينت هذه الدراسة ان العائدات الفردية للتعليم الثانوي المهني أعلى منها في التعليم الثانوي العام، وتبين ان العائد الخاص والأجور هي لصالح التعليم الثانوي المهني وليس لصالح التعليم الثانوي العام.

٢- وأجرى **ليكو وشمخر (Liacqu & Schumacher , 1995)**[(2)] **دراسة بعنوان " العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الدراسات العليا الجامعية "** وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تودي إلى الشعور بالسعادة والعوامل المسببة لعدم الارتياح في العمل ، حيث خلصت هذه الدراسة إلى ان العوامل المسببة للرضا عن العمل أو ما يسمى بالعوامل الدافعة تمثلت في الشعور بالإنجاز وفرص النمو وتقدير الآخرين ، أما العوامل التي يؤدي انعدامها إلى عدم الرضا فترتبط بالأجور ، وبسياسة المنظمة والإشراف الفني وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء.

٣- **وفي دراسة رايردن (Riordan,1994)**[(٣)] **" حول مدى اهتمام النساء العاملات بالكليات بكل من التعليم ، والعمل والعائد من الدخل "**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان ان التعليم المختلط هو واحد من المواضيع القديمة والرئيسة في مجال التعليم ، وتكاد تكون الدراسات والأبحاث لا تخلو من هذا الموضوع ، ويأتي هذا الموضوع مكملا للدراسات السابقة وهي تحاول الفصل وعدم الخلط بين التعليم والعمل والدخل وعلاقة ذلك بالمتغيرات المختلفة مثل الجنس والعمر ، حيث خلصت هذه الدراسة إلى ان هناك علاقة قوية تعزى لمتغير العمر والخبرة والاهتمام بالدخل في حين كان هناك علاقة ضعيفة للاهتمام بالدخل تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

---

(1) Aysit Tansel & Aydim Gungor " Provincial Inequalities In School Enrollments In Turkey "**, Middle East Technical** , NO 64 , 2003 , PP 1—25.

[(2)] Joseph Liacqu & Phyllis Schumacher " Factors Contributing To Job Satisfaction In Higher Education " **, Education** , VOI. 116 , NO. 1 , 1995 , pp 11 – 51.

[(3)] Cornelius Riordan " The Value Of Attending A Women's College ; Education , Occupation and income Benefits " **, Higher Education** , VOI. 65 , NO. 4 , 1994 , pp 486 – 510 .

٤- وأجرى **بيتي و هيشر (Petty & Hatcher,1991)**[1] **دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في المعاهد الفنية والجامعات الأمريكية "**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان أسباب الرضا وعدم الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمعاهد المبحوثة ، وذلك لاتخاذ الإجراءات التي تساعد في جذب أعضاء هيئة التدريس والمحافظة عليهم ، حيث خلصت نتائج هذه الدراسة إلى ان أهم الأسباب التي تؤدي إلى جعل أعضاء هيئة التدريس غير راضين عن عملهم هي طول ساعات العمل ، كثرة عدد المحاضرات ، عدم ملائمة التسهيلات المقدمة لهم بالإضافة إلى تدني الأجور والرواتب المقدمة .

٥- وأجرى **ميلمان (Milman , 1987)**[٢] **دراسة بعنوان " دوافع العمل والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعات السوفيتية "**، وتم إجراء هذه الدراسة على عينة مؤلفة من (٣٠٠) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات العلوم ، وأظهرت نتائج هذه الدراسة ان الرضا الوظيفي هو محصلة للتفاعل بين حوافز العمل وظروفه ، كما خلصت هذه الدراسة إلى ان هناك علاقة طرديه مباشرة بين مستوى الرضا الوظيفي والعمر ، حيث يزداد الرضا الوظيفي بتقدم عمر العاملين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يتضح من خلال مطالعة الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية منها ، إلى ان معظم جهود الباحثين قد ركزت في هذا المجال على جانب واحد وهو الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ولكن بإبعاد وجوانب مختلفة ، كما أظهرت الدراسات السابقة بعض العوامل التي يكون لها دور في التأثير على أداء العاملين وما لهذه العوامل من أهمية كبيرة في ذلك ، وقد أسهمت الدراسات السابقة في بلورة هذه الدراسة في فكر الباحث ، وساعدت في التوصل إلى تصور واضح لمسار هذه الدراسة ، وبيان الدعائم الأساسية التي ترتكز عليها لبيان دور العمل الإضافي في التأثير على أداء أعضاء هيئة التدريس ، وعلى ضوء ما سبق فان الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة بما يلي :

* ان هذه الدراسة تناقش موضوع لم يتطرق إليه احد من ذي قبل بالتحليل في الجامعات الحكومية الأردنية.
* أنها تتميز بتنوع مجتمع الدراسة.
* ان هذه الدراسة تعتبر رافدا" لما سبقها من دراسات ومكملا" لها كذلك .

---

(1) G, Petty & L, Hatcher ," Job Satisfaction of Faculty From Technical Institutes Community Colleges And Universities " **, Journal Of Studies In Technical Centers** , VOI. 14, NO.4 , 1991, pp 361-367.
(2) Vadim Milman ,"Working Motivation And Job Satisfaction", **Psychological Abstracts**, VOI.9,NO.2 1987,pp 6-74

١ـ ٧ حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية ذكورا" وإناثا" وممن يحملون الرتب الأكاديمية أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد ، محاضر متفرغ ، مدرس ، مساعد تدريس ، وقد تم اختيار أربع جامعات حكومية لغايات هذه الدراسة وهي (الجامعة الأردنية ، جامعة مؤتة ، جامعة آل البيت ، جامعة اليرموك) ، ويعود السبب لاختيار هذه الجامعات الأربعة كحاله للدراسة (باعتبار ان تلك الجامعات من أقدم الجامعات الحكومية الأردنية ، أضف لذلك لكون هذه الجامعات يسمح بها بالعمل الإضافي ، كذلك طبيعة التوزيع الجغرافي لتلك الجامعات ، حيث تقع هذه الجامعات في مواقع مختلفة من الأردن)

١ـ ٨ متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة وتتكون من

أ ـ العمل الإضافي ويشمل ما يلي :

١ـ الدخل الإضافي

٢ـ الحوافز المعنوية

٣ـ العبء الإضافي

٤ ـ تدني البحث العلمي

٥ ـ الصراع بين الأعضاء

ب ـ الخصائص الديمغرافية :

١ـ العمل الحالي وله أربع مستويات : عميد ، رئيس قسم ، مدير دائرة ، عضو هيئة تدريس.

٢ ـ الرتبة الأكاديمية ولها ستة مستويات : أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد ، محاضر متفرغ ، مدرس ، مساعد تدريس.

٣ ـ المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات : بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه .

٤ ـ الدخل وله ثلاث مستويات : اقل من ٨٠٠ دينار شهريا"، ٨٠١ – ١٢٠٠ دينار، أكثر من ١٢٠٠دينار.

٥ ـ الخبرة ولها ثلاث مستويات : اقل من ٥سنوات ، ٥ ـ ١٠ سنوات ، ١١ سنة فأكثر .

٦ ـ الحالة الاجتماعية ولها مستويان : أعزب ، متزوج.

٧ ـ الجنس وله مستويان : ذكر ، أنثى.

٨ ـ الجامعة.

ب ـ المتغير التابع : الأداء

١ـ٩ تعريف الباحث لمصطلحات الدراسة:

***العمل الإضافي** : ـ هو كل عمل يقوم به الفرد خارج إطار العمل الرسمي ، آو يقوم به الفرد داخل ساعات العمل الرسمي بعبء إضافي أكثر من العبء المنصوص عليه في قوانين الجامعات الرسمية ويكون ذلك مقابل مكافأة مادية.

***أعضاء هيئة التدريس** : ـ هم الأفراد العاملون في مهنة التدريس في الجامعات الأردنية الحاصلون على شهادات علمية تؤهلهم لذلك (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراة) ذكورا" وإناثا" وممن يحملون الرتب الأكاديمية (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد ، محاضر متفرغ مدرس ، مساعد تدريس).

***الجامعات الحكومية الأردنية** : ـ مؤسسات علمية تربوية يتم إنشاؤها بموجب قوانين وأنظمة خاصة صادرة عن مجلس التعليم العالي والبحث العلمي ، وتكون هذه المؤسسات مستقلة ماليا" وإداريا".

***مستوى الأداء** : ـ الجهد الذي يبذله الفرد لإنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بأقصى قدرته وكفاءته.

١ـ١٠ منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج ألوصفي التحليلي الميداني وذلك بهدف تغطية الجوانب النظرية والتحليلية للدراسة ، وعليه تم تقسيم الدراسة إلى جزئين :

أـ الجزء النظري : تم الاعتماد في هذا الجزء على المنهج ألوصفي التحليلي ، وفية تم جمع المعلومات والبيانات من خلال الرجوع إلى الكتب ، والمراجع العلمية ، والمقالات والدوريات والدراسات السابقة في المكتبة .

ب ـ الجزء الميداني : تم الاعتماد في هذا الجزء على استبانة تم تصميمها لتغطية جوانب الدراسة المختلفة ، بحيث يستطيع الباحث الوصول إلى النتائج التي تمكنه من اختبار فرضيات الدراسة والخروج بالاستنتاجات والتوصيات التي تساعد على معرفة اثر العمل الإضافي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية المبحوثة .

١ـ١٠ـ ١ مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية والبالغ عددها عشر جامعات والموضحة في جدول رقم (٣/١) وقد تم اختيار أربع جامعات رسمية منها لغايات هذه الدراسة وهي (الأردنية ، اليرموك ، آل البيت ، موتة) وبلغ

عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة الذين شملتهم الدراسة (٣٠٨٢) ، حيث تم حصرهم من خلال الرجوع إلى سجلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام الجامعي ٢٠٠٦.

١-١٠-٢ عينة الدراسة :

تشتمل الدراسة على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس ، في الجامعات الحكومية الأردنية المبحوثة سالفة الذكر ،حيث اشتملت على (٣٦٠) فردا" ممثلة من جميع قطاعات عينة الدراسة .

الفصل الثاني

حوافز وأجور العمل

<u>المبحث الأول :</u> مفهوم حوافز وأجور العمل

ـ أهمية حوافز وأجور العمل.

ـ الأسس والمعايير المتبعة لتخطيط حوافز وأجور العمل.

<u>المبحث الثاني</u> :

ـ العوامل المؤثرة في تحديد نظام الأجور والحوافز

ـ أنواع حوافز وأجور العمل.

الفصل الثاني
حوافز وأجور العمل

تمهيد:

يتناول الباحث في هذا الفصل مفهوم حوافز وأجور العمل وأهميتها، بالإضافة إلى دراسة الأسس والمعايير المتبعة لتخطيط نظام الأجور والحوافز، حيث تعتبر هذه الأنظمة حقا" للإفراد العاملين لأنها تكون مقابلا" للجهد الذهني والبدني الذي يبذله الفرد لتحقيق أهداف العمل والمتمثلة بزيادة الإنتاج وتحسين الأداء إضافة إلى إشباع حاجاته المختلفة ، كما يتناول الباحث في هذا الفصل دراسة العوامل المؤثرة على تحديد نظام الأجور والحوافز، والأنواع المختلفة لحوافز وأجور العمل بالإضافة إلى دراسة النظريات المختلفة التي تحدثت عن هذه المفاهيم في الفكر الوضعي.

٢-١-١ المبحث الأول: مفهوم حوافز وأجور العمل

تعتبر حوافز وأجور العمل من المصطلحات المهمة والحديثة نسبيا والتي ظهرت في مجال العلوم السلوكية والموارد البشرية ، حيث احتلت هذه المصطلحات مكانة هامة لكل من أرباب العمل والعمال وذلك لتحقيق الأهداف وإشباع الحاجات والرغبات المختلفة لهم ، لذلك لأعجب من ان تكون الحوافز والأجور من الموضوعات الأساسية التي تشغل بال الإدارة والإفراد فالأجر بالنسبة للأفراد العاملين يمثل دخلا" هاما" ، حيث يسعى الأفراد إلى المحافظة عليه وزيادته أملا منهم في رفع مستوى المعيشة والعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة من السلع والخدمات وهو يمثل للإدارة جزءا من النفقات التي تستخدمها لحث الأفراد العاملين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء.

وقبل ان يتطرق الباحث إلى المفاهيم المختلفة التي تناولت موضوع حوافز وأجور العمل فانه لجدير بالذكر بيان الخطأ الجسيم والذي يزعم فيه المتخصصون ورواد الإدارة في الغرب من ان أنظمة الحوافز والأجور لم توجد إلا على يد رواد حركة الإدارة العلمية وعلى رأسهم فردريك تايلور **(F. Taylor)** صاحب نظرية الإدارة الحديثة التي تعود إلى عام ١٩١١ أي مع بدايات القرن الماضي ، فليس من المبالغة فيه القول من ان القران الكريم والسنة النبوية الطاهرة هما من وضعا النواة والبذرة الأولى لحوافز وأجور العمل والحث على الاهتمام بالفرد وتكريمه ومعاملته

كانسان قال تعالى " ولقد كرمنا بني ادم....[1] " ، كذلك جاءت النصوص الشرعية من قران كريم وسنة نبوية آمرة بتمكين العامل من اقتضاء حقه في الأجر لقوله تعالى "ان الله يأمركم ان تؤدوا الأمانات إلى أهلها ....[1] ".

أيضا حثت السنة النبوية الشريفة على إعطاء العامل أجره فور الانتهاء من عمله قال صلى الله عليه وسلم " أعطوا الأجير أجره قبل ان يجف عرقه "، كذلك بين القران الكريم بعض الصفات التي يجب ان يتحلى بها الأفراد العاملون مثل القوة والأمانة ومصداق ذلك قوله سبحانه وتعالى" ان خير من استأجرت القوي الأمين[2] ".

وبعد هذه النبذة التي تم فيها الحديث عن أنظمة الحوافز والأجور، فإنني سأتطرق إلى المفاهيم المختلفة التي تحدثت عن هذه الأنظمة.

تناول العديد من الكتاب والباحثين والمتخصصين موضوع حوافز وأجور العمل ، حيث أكدوا جميعا على أنها نشاط يهدف إلى حث الأفراد ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء وقد وردت الكثير من التعريفات لمفهوم الحوافز وأجور العمل منها: -

عرفت الحوافز وأجور العمل " بأنها عبارة عن العوامل التي تستخدمها الإدارة في التأثير على الأفراد العاملين ، حيث تعمل على إثارة الأفراد العاملين وتؤثر على سلوكهم وتدفعهم إلى زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء "[3].

وعرفت أيضا بأنها عبارة عن " مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للإفراد العاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية ، وبما يؤدي إلى كفاءة في أدائهم للأعمال الموكلة إليهم على نحو أفضل واكبر وبالشكل الذي يحقق لهم إشباع حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة "[4] .

وعرفها باكمان (Backman) " بأنها المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها الأفراد العاملون من المنظمة التي يعملون بها لقاء أداء عمل أضافي "[5] .

وفي تعريف أخر لها " بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الأفراد وتدفعهم إلى أداء الأعمال الموكلة إليهم على خير وجه ، حيث يؤدي ذلك إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم

---

(١) سورة الإسراء ، أية ٧٠ .
(١) سورة النساء ، أية ٥٨ .
(٢) سورة القصص ، الآية ٢٦.
(٣) علي السلمي ، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٨٥، ص ص ٢٩٩- ٣٠٠.
(٤) عادل جودة ، **الحوافز** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، ١٩٨٢، ص ١٥ .
(5) Backman ,j **. Wage Determination : An Analysis of Wage Criteria** , Van Mastrand Company, New York , 1959 ,p4 .

المختلفة ، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة عن طريق دفع الأفراد وتحويل سلوكهم الإنساني إلى نشاط إنتاجي موجه لخدمة المنظمة "[٦].

آما بصفة عامة فتعرف بأنها " العملية التي يقوم الفرد من خلالها بادراك واستقبال المؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الايجابي والسلبي وذلك اعتمادا على طبيعة الفهم والإدراك لطبيعة المؤثر الخارجي من قبل الفرد ، حيث تؤدي هذه العملية إلى استثمار المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى وزيادة في الإنتاج ، بينما يهدف المؤثر الخارجي السلبي إلى تغيير السلوك الغير مرغوب فيه وتعديله ليتوافق مع أهداف ومصالح المنظمة "[١].

وعرفت الحوافز وأجور العمل بأنها " عبارة عن القوى الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على الارتفاع بمستوى أدائه الإنساني ، أو بمعنى أخر هي المغريات التي تهيؤها الإدارة للأفراد العاملين وذلك بهدف زيادة كفاءة الأداء الإنساني بالعمل ورضاه به"[٢].

مما سبق يرى الباحث ان الحوافز والأجور ما هي إلا مجموعة من العوامل التي تجعل الفرد يندفع ويتحفز لأداء الأعمال بطرق مختلفة ، **ويرى الباحث** ان نجاح أنظمة الحوافز والأجور المطبقة تعتمد على قدرة رجال الإدارة على إيجاد التوافق والانسجام المقبول بين ما يهدف إلية الحافز من جهة مع ما يؤدي إلى إشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين من جهة أخرى.

وتظهر أهداف الحوافز والأجور بعد استعراض المفاهيم والتعاريف من خلال ما يلي[٣] : -

١- زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.
٢- زيادة مدخولات الأفراد العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
٣- الاستغلال الامثل للموارد والطاقات المتاحة ، حيث يؤدي ذلك إلى تخفيض كلفة العمل وتقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.
٤- تلافي الكثير من مشاكل العمل ، كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وحدة الصراعات ، مما يؤدي إلى خلق استقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية ويؤدي إلى وضوح واستقرار أهداف المنظمة على المدى الطويل والقصير .
٥- تعظيم وتعزيز ثقافة المنظمة لدى الأفراد العاملين .

---

(6) Hodgett . R **, Modern Human Relations** , Mc Graw- Hill , New York , 1984 , p 29 .

[١] خالد إلهيتي ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٥٥ .
[٢] عيسى قاقيش ، **الحوافز ماهيتها وأهميتها** ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان ، ١٩٩٥ ، ص٧ .
[٣] عاملة محسن ناجي ،"أنظمة الحوافز في المنشأة الصناعية " ، **رسالة ماجستير**، كلية الاقتصاد والإدارة ،جامعة بغداد، بغداد ،١٩٧٥م .

٢-١-٢ أهمية حوافز وأجور العمل

تأتي أهمية حوافز وأجور العمل في الوقت الحاضر وذلك لأهمية العنصر البشري كأحد أهم عناصر الإنتاج ، والذي يمكن من خلال استخدامه بكفاءة وفاعلية من تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، بالإضافة إلى أهداف المجتمع والمتمثلة بالتنمية الشاملة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية(١) ، وتشير الدراسات إلى ان الاهتمام بموضوع الحوافز والأجور بدأ مع بداية تطور الفكر الإداري وما رافق ذلك من ظهور حركة الإدارة العلمية مع بدايات القرن الماضي كحركة متكاملة على أيدي عدد كبير من العلماء والمفكرين وعلى رأسهم فريدريك تايلور(F.Taylor) صاحب نظرية الإدارة الحديثة وكتاب مبادئ الإدارة العلمية ، حيث أطلق عليه في ذلك الوقت " أبو الإدارة العلمية " .

وعلى ضوء ما سبق فان أهمية الأجور والحوافز تظهر في أكثر من جانب فهي مهمة للفرد والمنظمة وكذلك الحال بالنسبة للمجتمع وفي ما يلي توضيح لهذه الجوانب الثلاث :

١ - أهمية الحوافز والأجور بالنسبة للفرد(٢) : -

يعتبر الأجر الذي يحصل عليه الفرد من المنظمة التي يعمل بها بأنه نظير لما يقدمه الفرد من جهد إزاء العمل الذي يقوم به ، حيث يعتبر هذا الأجر مهما للفرد وذلك للأسباب التالية : -

١- يعتبر الأجر المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد ، حيث يؤثر هذا الأجر على مقدار ما يحققه الفرد لنفسه ولأسرته من مستوى صحي ومنافع مادية وراحة واستقرار ، كما يؤثر الأجر على المركز الاجتماعي للفرد وذلك من خلال التأثير على الحاجات التي يملكها الفرد مثل مستوى السكن الذي يعيش فيه ، ونوع السيارة التي يملكها ، وجودة الملابس التي يحصل عليها من خلال الأجر الذي يحصل عليه .

٢- يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد في المنظمة التي يعمل بها ، حيث يعبر الأجر عن درجة عدالة ما يبذله الفرد من جهد وما يقدمه للمنظمة من خدمات ، فالفرد يقوم بالمقارنة بين الجهد المبذول مع ما تقدمة المنظمة له من حوافز وأجور لقاء هذا الجهد وفي هذه الحالة فانه من الضروري ان يجد الفرد في مقارنته وجود تناسب وتطابق وعلى العكس من ذلك فانه سيشعر بالغبن وقلة مساهمته الإبداعية والايجابية للمنظمة .

---

(١) إلهيتي ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي** ، مرجع سابق ، ص٢٥٢ .

(٢) نبيل النجار وآخرون ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٢ ، ص ص ٤٢٧ – ٤٢٨

٣ـ تؤدي الأجور والحوافز إلى جعل الأفراد أكثر اتقانا للأعمال التي يقومون بها ، وذلك لان الإتقان في المجتمع المسلم ظاهرة سلوكية تلازم المسلم في حياته وفي تفاعله مع المجتمع وفي إنتاجيته ، فلا يكفي الفرد ان يؤدي العمل صحيحا بل لابد من ان يكون صحيحا ومتقنا وحتى يكون الإتقان جزءا" من سلوك الفرد وتصرفاته فلا بد من ان يكون الأجر والحافز الذي يحصل عليه متناسبا" مع ما يؤديه من أعمال وواجبات موكله إليه [١].

مما سبق يرى الباحث ان للأجور والحوافز تأثيرا" ايجابيا" وسلبيا" على الأفراد فهي تؤدي إلى تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لهم وتدفعهم لإظهار المزيد من الاهتمام وذلك بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء وإشباع حاجات الأفراد ورغباتهم المختلفة ، أضف لذلك ان شعور الفرد بان الإنجاز الأعلى تقابله مكافأة أفضل يخلق نوعا" من الانتماء والولاء للمنظمة التي يعمل بها ، وذلك بعكس الأجور المنخفضة والتي تشكل خطرا كبيرا على حياة الأفراد وعائلاتهم وما يرافق ذلك من أثار سلبية عليهم ، وقد بين ذلك المدير السابق للبنك الدولي للإنشاء والتعمير روبرت مكنمارا (Robert Mc.Namara) بقوله "ان من ٣/١ إلى ٢/١ من ٢ بليون من البشر في دول العالم وخاصة الدول النامية يعانون من الجوع وسوء التغذية والمرض ويرجع ذلك لانخفاض مستوى أجورهم ودخولهم[٢] ".

٢ ـ أهمية الحوافز والأجور بالنسبة للمنظمة[٣] : ـ

١ـ تمثل الأجور والحوافز المقابل العادل للعمل ، حيث تعتبر من الوسائل المهمة التي تستخدمها المنظمة لإشاعة العدالة بين الأفراد العاملين .

٢ـ تحتل الأجور والحوافز أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وذلك نتيجة لتزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي يكون لها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار فزيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية دفع بالمنظمات إلى استخدام الحوافز والأجور كوسيلة للحد من هذه القيود والتحديات[٤] .

٣ـ زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى ممارسة إعمالها على نطاق دولي جعلها مضطرة إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل ، حيث استفادت من أنظمة

---

(١) الرأي ، عمان ، ع ١٢٨٨٢ ، ٣٠ كانون الأول ، ٢٠٠٥ ، العامود الأول ، صفحة ٥ .

(2) Department Of labour , **Manpower And Employment Department For Economic Growth And Social Justice** , Agency For International Development , 1975 , p12 .

(٣) احمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص ١٨٧ .

(٤) علي عبد الوهاب ، " الحوافز أنظمة متكاملة " ، **المجلة العربية للإدارة** ، العددان الثالث والرابع ، عمان ، ص ١٤٠ .

الحوافز والأجور كوسيلة مهمة لتشجيع وخلق الرغبة لدى من تحتاجهم للعمل خارج مناطق سكناهم أو خارج حدود الدولة التي يعيشون فيها(١) .

٤ـ تعتبر الأجور والحوافز من الوسائل الأساسية التي تستخدمها المنظمة ، وذلك لجذب الأفراد المؤهلين والإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا في المنظمة ، حيث تعتبر الأجور والحوافز من أهم المتغيرات المؤثرة على قرار اختيار القوى العاملة للوظائف والأعمال التي تهتم بها المنظمة ، وذلك على اعتبار أنها من أهم العناصر الجاذبة أو الطاردة للقوى العاملة(٢) .

مما سبق يرى الباحث ان لأنظمة الحوافز والأجور أهمية كبيرة للمنظمة ، حيث يتم من خلالها استقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة ، أضف إلى ذلك ان الاهتمام بهذه الأنشطة يشكل مؤشرا مميزا" للمنظمات الفاعلة والنشطة عن غيرها من المنظمات غير النشطة والفاعلة ، علاوة على ذلك فان امتلاك المنظمة لهذه الأنشطة يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات التي لا تمتلك مثل هذه الميزة .

٣ ـ الأهمية بالنسبة للمجتمع(٣) : ـ

ان للأجور والحوافز أثرا" هاما" على الجماعات والمؤسسات المختلفة داخل المجتمع ، حيث تؤدي الأجور المرتفعة إلى زيادة القوة الشرائية للإفراد العاملين بالتالي فان ذلك يزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع ، إضافة إلى ذلك فان زيادة الأجور قد يصاحبها زيادة في الأسعار حيث يؤدي ذلك إلى خفض مستوى المعيشة للإفراد الذين لا يحافظون على دخولهم جنبا إلى جنب مع الزيادة في مستوى الأسعار ، أيضا قد يرافق ارتفاع الأسعار تخفيض الطلب على بعض المنتجات والخدمات التي ينتجها الأفراد العاملون ، وقد يؤدي ذلك إلى خفض في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه السلع والخدمات حيث يؤدي ذلك إلى خفض تكلفة العمل .

ويرى الباحث ان الأجور والحوافز ما هي إلا احد المؤشرات الهامة التي تحدد مدى انتعاش أو انكماش الأنشطة داخل المجتمع ، وذلك عن طريق التعرف على حجم الدخول المتاحة للأفراد للإنفاق على السلع والخدمات ، ففي حالة انخفاض الأجور فان ذلك يؤدي إلى التقليل من الإقبال على السلع والخدمات مما يؤدي إلى انتشار الكساد ، وعلى عكس ذلك إذا تمت زيادة الأجور بشكل لا تتناسب مع حجم الإنتاج فان ذلك يؤدي إلى حدوث أثار تضخمية وما يرافق ذلك من تأثير سلبي على المجتمع بشكل عام.

---

(١) ناصر ألعديلي ، " الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية " ، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد ٣٦ ، ١٩٨٣ ، ص ص ٣٤ ـ ٨٨ .

(2) Gellerman ,W , **Personnel & Human Resources Administration Using Compensation To Reward Performance** , Homewood , 1977 , p 420.

(٣) محمد إبراهيم ، **إدارة الأفراد : رؤية من البيئة المصرية** ، القاهرة ، ١٩٨٧ ، ص ص ٤٠٠ ـ ٤٠١ .

٢-١-٣ الأسس والمعايير المتبعة لتخطيط حوافز وأجور العمل

يعتبر التخطيط للأجور والحوافز من العمليات المهمة التي يقوم بها مخططو العمالة والأجور داخل المنظمة ، حيث ان التخطيط للأجور والحوافز يمثل في حقيقة الأمر القيام بمجموعة من العمليات المرتبطة ارتباطا" وثيقا" باستمرار حياة المنظمة ، ولضمان التخطيط السليم للأجور والحوافز فأنه يجب مراعاة مجموعة من الأسس والمعايير الواجب الأخذ بها عند القيام بعملية التخطيط ومنها[١] : -

١- ان الخطوة الأولى لتخطيط الأجور والحوافز تتمثل في وضع نظام سليم لهذه الأنظمة قائما على المرتكزات التالية : -

أ - اعتبار الأجر الذي يحصل عليه الفرد من المنظمة بأنه الجزاء النقدي المدفوع له مقابل إنجاز المتطلبات الأساسية للعمل المطلوب منه خلال ساعات العمل الأصلية .

ب - ان يتناسب الأجر الذي يحصل عليه الفرد مع ما يقوم به من إعمال ، أي مع ما يبذله من جهد ذهني وبدني وفي هذه الحالة يجب على مخططي الأجور تحديد الحدود الدنيا للأجور بحيث تضمن هذه الحدود توفير مستلزمات الحياة للإفراد العاملين وذلك لضمان إنتاج وأداء أفضل .

٢- ان يكون نظام الحوافز والأجور نظاما" متحركا" ولا يتصف بالجمود بل يتسم بقابليته للتطور والتقدم وذلك للأسباب التالية[٢] : -

أ - تغيير العوامل الخارجية : وهي من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على دخول الأفراد حيث ان التغيير في مستوى الأسعار وخاصة أسعار السلع الاستهلاكية داخل الدولة يجب ان يرافقه تغيير في سلم الأجور والحوافز بشكل يتناسب مع هذه التغييرات وبغض النظر عن طبيعة الإنتاج والأداء للأفراد العاملين .

ب - تغيير العوامل الداخلية : هذه التغييرات تتعلق بالميزات التي يحصل عليها الأفراد وذلك لأداء الأعمال الموكلة إليهم ، وعلى هذه الأساس فان هناك علاقة بين مستويات الأجور والحوافز التي يحصل عليها الأفراد العاملون مع ما يكتسبونه من مستويات تعليمية وخبرات عملية في مجالات العمل المختلفة .

٣- من الأمور المهمة التي يجب مراعاتها عند تخطيط نظام الأجور والحوافز هو موقع المنشاة فاختيار موقع المنشاة يجب ان يتم وفقا لمعايير اقتصادية واستراتيجية كقربها من العملاء وسهولة

---

[١] النجار وآخرون ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، مرجع سابق ، ص ص ٤٣٢ - ٤٣٥.
[٢] المرجع ذاته ، ص ص ٤٣٧ - ٤٤١.

الانتقال والوصول إليها وتواجدها في مناطق جغرافية تتوافر فيها العمالة بكافة تخصصاتها بالإضافة إلى وجودها في مراكز متوسطة تتوافر فيها الخدمات المختلفة من بريد واتصالات ومواصلات وما شابة ذلك(١) .

٤ـ في حال التخطيط للأجور والحوافز يجب مراعاة اثر حجم المنشاة على العمالة اللازمة للتشغيل ، بالإضافة إلى التكلفة اللازمة لذلك والمتمثلة في الأجور والمرتبات ، أيضا يؤثر حجم المنظمة على أنشطتها المختلفة فالمنظمات صغيرة الحجم تختلف في أنشطتها عن المنظمات كبيرة الحجم وذات النشاط الإنتاجي والخدمي الكبير(٢) .

٥ـ تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقديم الحوافز والأجور للأفراد العاملين ، فمنها ما يقدم للأفراد على شكل حوافز مادية ومعنوية ومنها ما يقدم للأفراد العاملين على المجهود الذي يقومون به ، حيث تهدف الحوافز الفردية إلى إشباع حاجاتهم المختلفة ورفع مستوى المعيشة لهم بهدف زيادة الأداء وتحسين الإنتاج وهذا لن يتأتى إلا من خلال حفز الأفراد ودفعهم لذلك ، وقد يتم تطبيق الحوافز بصورة جماعية حيث يهدف ذلك إلى تشجيع العمل الجماعي وتحسين كفاءة العاملين كمجموعة وزيادة الارتقاء بأداء العمل الجماعي في المنظمة(٣) .

٢-٢-١ المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على تحديد نظام الأجور والحوافز

يتأثر نظام الأجور والحوافز بمجموعة من العوامل التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحديد مستويات الأجور والحوافز سواء بالنسبة للأفراد العاملين أو للمنظمة ، وفيما يلي بيان لمجموعة من العوامل التي تؤثر على تحديد نظام الأجور والحوافز.

١ـ الأجور والرواتب السائدة(١) : ـ

تتأثر المنظمات عند تحديد الأجور والحوافز التي تدفع للوظائف المختلفة بها بمستوى الأجور والحوافز السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى ، وفي هذه الحالة فانه يجب ان تنسجم مستويات الأجور والحوافز المحددة ضمن المنظمة مع المستويات السائدة للأجور ضمن المنظمات الأخرى وذلك بالنسبة للإعمال المماثلة ، فبدون وجود تناسب أو تقارب فان المنظمة التي تدفع معدلات أجور وحوافز اقل من غيرها من المنظمات فإنها ستواجه مشكلة انتقال الأيدي العاملة إلى المنظمات التي تدفع معدلات أجور أعلى .

---

(١) جميل توفيق ، **إدارة منظمات الأعمال : مدخل وظيفي** ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٨٦، ص ص ٤٢٤ـ ٤٢٧.

(٢) حسين حريم ، **تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل** ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠ ص ص ١٨٠ـ ١٨٢.

(٣) النجار وآخرون ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، مرجع سابق ، ص ص ٤٤٣ـ ٤٤٥.

(١) صالح سعيد ، **إدارة الأفراد** ، مطبعة الانتصار للنشر والتوزيع ، طرابلس ، ١٩٩٤ ، ص ص ٤٧٢ ـ ٤٧٣.

٢- القوانين الحكومية[٢] : -

وهي مجموعة القوانين واللوائح التي تصدرها الدولة والتي يتم من خلالها تحديد المستويات الدنيا والحدود العامة للأجور والحوافز ، حيث تهدف الدولة من خلالها إلى حماية الأفراد العاملين وتامين مستوى معيشة مقبول ولائق لهم .

٣- قدرة المنشاة وإمكانياتها[٣] : -

وهي تعبر عن إمكانيات المنشاة المادية ومركزها المالي ، وقدرتها على المنافسة مع المنشآت الأخرى ، حيث تؤثر هذه العوامل على تحديد مستويات الأجور والحوافز التي تدفعها المنظمة للأفراد العاملين فيها ، وكلما زادت كفاءة المنظمة وأرباحها ومبيعاتها كلما كانت قدرتها اكبر على دفع حوافز ورواتب أعلى للأفراد العاملين ، وعلى العكس من ذلك فإذا كانت إمكانياتها المادية قليلة وليس لديها القدرة على المنافسة مع المنظمات الأخرى فان ذلك يؤثر على قدرتها على دفع حوافز وأجور أعلى للأفراد العاملين .

٤- الجهد المبذول[١] : -

وهو من العوامل المؤثرة بشكل كبير على تحديد نظام الأجور والحوافز للأفراد العاملين داخل المنظمة ، حيث انه من الصعب في بعض الأحيان قياس الناتج النهائي ومستوى أداء الأفراد للأعمال المختلفة التي يقومون بها ، مما يجعل المنظمة تلجأ إلى تقرير الأجور والحوافز على أساس الجهد المبذول ممثلا بساعات العمل التي يقضيها العامل في العمل ، بالإضافة إلى درجة صعوبة العمل ، أيضا" يعتبر العمل الإضافي الذي يقوم به الفرد لإتمام الأعمال الموكلة إلية ذات أهمية كبيرة ، حيث يتطلب ذلك بذل جهد أضافي واكبر من الأفراد العاملين ، بالتالي فهو يحتاج إلى أجور وحوافز أعلى نظرا" لأهمية الوقت وكونه موردا" هاما" من موارد المنظمة التي لا يمكن تعويضها .

٥- متطلبات العمل[٢] : -

وهي من العوامل المؤثرة على تحديد نظام الأجور والحوافز داخل المنظمة ، فكلما زادت متطلبات الوظيفة من تعليم وخبرة فان ذلك يرافقه زيادة في مستوى الأجور والحوافز المقدمة للأفراد العاملين ، وبناءا" على ذلك فان الأفراد يسعون إلى اكتساب وتعلم مهارات جديدة تؤهلهم

---

[٢] عمر العقيلي ، **إدارة الموارد البشرية** ، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩١ ، ص١٥٣.

[٣] صلاح الدين محمد ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ ، ص٣٣٠.

[١] محمد القريوتي ، " إدارة الوقت " ، **مجلة جامعة دمشق** ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، دمشق ،١٩٨٥، ص ص ١٢٩ــ ١٤٦.

(2) Stephen .p Robbins , **Personnel : The Management of Human Resources** , Englewood Cliffs , New Jersey , 1978 , p263.

لأداء الأعمال الموكلة إليهم بصورة أفضل وبما يؤدي إلى زيادة دخولهم وحوافزهم ، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق منفعة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة ، فالفرد يكتسب خبرات ومهارات مختلفة ويوظفها لزيادة الإنتاج وتحسين أداء المنظمة وهذا ينعكس عليهم بزيادة أجورهم وحوافزهم الوظيفية .

٢ـ٢ـ٢ أنواع حوافز وأجور العمل .

يتخذ الحفز الإنساني أشكالا وأنواعا مختلفة ، حيث تهدف هذه الأنواع بشكل عام إلى دفع الأفراد العاملين لأداء الأعمال المختلفة وعلى هذا الأساس فان نوع الحافز يعتبر من الوسائل التي يتم من خلالها حث الأفراد على تحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ، وذلك على اعتبار أنها من الخطط والوسائل والأدوات التي تهيؤها الإدارة لحث الأفراد العاملين على أداء أعمال مختلفة وذلك بما يتناسب مع إمكانيتهم وقدراتهم العلمية والعملية ، وعلى ضوء ذلك يمكن تصنيف أنظمة الحوافز المستخدمة لدفع الأفراد العاملين إلى أنواع وأصناف مختلفة : ـ

١ـ الحوافز من حيث موضوعها وطبيعتها تنقسم إلى ما يلي[1] : ـ

أ ـ الحوافز المادية : ـ وهي الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد المادية بحيث يستطيع الأفراد العاملين لمس الفائدة منها بما ينعكس على مستويات معيشتهم ورفاهيتهم ، وهي تتخذ إشكالا متنوعة مثل الأجر ، والعلاوات السنوية ، علاوات الدوام الإضافي ، المعايدات المالية والمكافآت والأجور التشجيعية ، تعويضات نهاية الخدمة ، حيث يهدف هذا النوع من الحوافز إلى تلبية متطلبات وحاجات الأفراد الأساسية من مأكل ومشرب ومسكن وبما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم وتحقيق أداء وإنتاج أفضل للمنظمة .

ب ـ الحوافز المعنوية : ـ وهي الحوافز التي لا تعتمد على الجانب المادي والمالي في إثارة الأفراد العاملين وتحفيزهم للعمل بل تعتمد في أساسها على وسائل معنوية قائمة على احترام العنصر البشري ، وإتاحة الفرصة لهم للنمو والتقدم والتطور الوظيفي ، بالإضافة إلى إشراكهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل ، وإعطاء العامل المتميز الأوسمة والشهادات التقديرية ، إضافة إلى نشر أسماء المبدعين والمتميزين في وسائل الأعلام ، وضمان العمل واستقراره ، حيث يهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع الحاجات الذاتية للأفراد العاملين إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية ، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة تماسك الأفراد العاملين وجذبهم نحو العمل .

---

[1] مهدي زويلف ، **إدارة الأفراد : في منظور كمي والعلاقات الإنسانية** ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٤ ، ص ص ٢٧٦ ـ ٢٧٧.

ومن النتائج المفيدة التي تجنيها المنظمة في حال تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية[١] :

١ـ زيادة إنتاجية العمل سواء أكان ذلك من خلال الكميات المنتجة أو من خلال الجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير .

٢ـ تقليل معدل دوران العمل السلبي مثل تخفيض الفاقد في الموارد البشرية وتخفيض تكاليف العمل .

٣ـ إشباع الحاجات المختلفة للأفراد العاملين .

٤ـ زيادة روح الولاء والانتماء للأفراد العاملين.

٥ـ زيادة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين عن المنظمة بما ينعكس على أدائهم ، ويمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

ويرى الباحث ان هذا النوع من الحوافز يعتبر من الوسائل المهمة لإشباع حاجات الأفراد ورغباتهم المختلفة المادية والمعنوية ، حيث يشعر الفرد من خلالها انه عضو هام في المنظمة التي يعمل فيها فهو يؤثر فيها ويتأثر بها ويسعى إلى تحقيق أهدافها وخدمة مصالحها ، بما يؤدي إلى جذب العاملين الجدد وزيادة مدخولاتهم وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة ، وبما يؤدي إلى تنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم .

٢ـ الحوافز من حيث أثرها تنقسم إلى ما يلي[٢] : ـ

أ ـ الحوافز الايجابية : ـ وهي الحوافز التي يتم من خلالها منح الأفراد العاملين جزاء ماديا" أو معنويا" نظير امتيازهم وكفاءتهم في العمل ، حيث تعود تلك الحوافز على الأفراد العاملين بالمكافآت التي تؤدي إلى زيادة تقدمهم وتطورهم وإنتاجيتهم في العمل ، ويكون الهدف الرئيسي من هذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين وحثهم على أحداث السلوك المرغوب به داخل المنظمة ، ومن الأمثلة على هذا النوع من الحوافز على سبيل المثال لا الحصر ترقية الموظف في المراتب الوظيفية ، إيفاده في دورة تدريبية سواء أكانت محلية أو خارجية ، تسليمه مناصب قيادية أو إدارية عليا ، منحه زيادة إضافية مناسبة (زيادة جدارة وتقدير) .

---

[١] محمد الضبعان ، **الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي** ، لمزيد راجع : www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah 60/derasa.HTM.pp1-10.

[٢] محمد عبد الفتاح ياغي ، **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية : دراسة ميدانية مقارنة** ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، ١٩٨٦ ، ص ص ٢٧ـ٢٨.

ب ـ الحوافز السلبية : ـ وهي الحوافز التي يقصد منها معاقبة الفرد المقصر أو المهمل بالعمل وتوقيع الجزاء المناسب له على هذا التقصير والإهمال ، مما دعا كثير من المفكرين والباحثين إلى ان يطلقوا عليها حوافز رادعة ، حيث تعود بنتائج غير مرغوب فيها على الأفراد العاملين وذلك لحثهم عن الإقلاع عن السلوك غير المرغوب فيه وعدم إحداثه مرة أخرى ، ومن الأمثلة على هذا النوع من الحوافز كتب التنبيه ولفت النظر ، الحسم من الراتب ، الحرمان من الترقية والترفيع في السلم الوظيفي ، التسريح من الخدمة أو النقل إلى وظيفة أخرى ذات درجة وراتب اقل من الوظيفة التي كان يعمل بها أو الحصول على تقارير ضعيفة .

من الأهداف التي يسعى الحافز السلبي إلى تحقيقها[١] : ـ

١ـ تنمية السلوك السليم والسوي وذلك عن طريق الإجراءات الحاسمة والصارمة بحق الموظفين المخالفين .

٢ـ اعتبار هذا النوع من الحوافز وسيلة وليست غاية حيث تستطيع المنظمة من خلالها ان تتخذ أساسا" وقاعدة تتحرك وتتقصى منها أسباب وظروف ألملابسات التي تؤدي إلى حدوث سلوك غير مرغوب فيه .

٣ـ اعتبار هذا النوع من الحافز بأنه ليس عقوبة بقدر ما هي أدوات ووسائل تتخذها الإدارة لحث الأفراد العاملين على بذل الجهد والالتزام الجاد بالسلوك الوظيفي القويم .

مما سبق يرى الباحث ان الحوافز الايجابية قد تكون مادية أو معنوية وكذلك الحال بالنسبة للحوافز السلبية ، فالحوافز الايجابية المادية هي الحوافز التي يترتب عليها زيادة في الأجر والمرتب الذي يتقاضاه الفرد ، أما الحوافز الايجابية المعنوية فهي التي يتم من خلالها رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وشعورهم بتحقيق ألذات ، في حين ان الحوافز السلبية المادية هي التي يترتب عليها نقص في الأجر أو المرتب الذي يحصل علية الفرد ، بينما الحوافز السلبية المعنوية تمثل الوسائل والأدوات التي تستخدمها الإدارة وذلك لردع الأفراد المهملين والمقصرين.

٣ـ الحوافز من حيث الأشخاص المستفيدين منها أو من حيث الجهات المستهدفة تنقسم إلى :

١ ـ حوافز على مستوى الفرد[٢] : ـ وهي الحوافز التي يتم من خلالها تشجيع وحفز أفراد معينين وذلك لزيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء ، ومن أهم ما يميز الحوافز الفردية ان باستطاعة الفرد ان يلمس العلاقة بين مستوى أدائه للأعمال وطبيعة المكافأة والأجر الذي يحصل علية ويندرج تحت هذا النوع من الحوافز المستويات التالية :

أ ـ حوافز على مستوى العمال : ويتم إعطاء الأفراد العاملين الحوافز المختلفة بالطرق التالية:

---

[١] قاقيش ، **الحوافز ماهيتها ، وأهميتها** ، مرجع سابق ، ص ٣٢.

[٢] **الحوافز ... إدارة الأفراد** ، لمزيد راجع : www.islammemo.cc/filz/ print news .asp/idnews.pp1-3

١- **حوافز بالقطعة** : وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معا وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز والأجر الذي يحصل عليه العامل وذلك حسب كمية الإنتاج أو حسب القطع والوحدات المنتجة من قبل الأفراد العاملين .

٢ – **حوافز الوقت** : ويتم إعطاء الأفراد العاملين هذا النوع من الحافز على أساس الوفرة في الوقت الذي يحققه العامل أو يحصل العامل على مكافأة عن طريق استغلاله لنفس الوقت في إنتاج أكثر .

ب - حوافز على مستوى المتخصصين والإداريين : - وهي تختلف عن حوافز العمال حيث يتم الاعتماد في هذا النوع من الحوافز على أداء يسهل قياسه كميا" وذلك بخلاف حوافز العمال والتي تعتمد على أداء يصعب قياسه كميا وهناك أنواع متعددة لهذا النوع من الحوافز منها(١) :

١- **العلاوات** :- وعند تطبيق هذا النوع من الحوافز فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للعلاوات ومنها

أ-علاوة الكفاءة :- وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء" على إنتاجية الفرد في عمله وهي تمنح للأفراد بعد فترة عام تقريبا وحيث يثبت الفرد ان إنتاجيته عالية.

ب- علاوة الأقدمية :- وهي تعويض كامل يحصل عليه الفرد من المنظمة وذلك عن عضويته فيها تعبيرا عن إخلاصه أو تفانيه في العمل لمدة عام .

ج- علاوة استثنائية :- وهي علاوة إضافية أو استثنائية تمنح للأفراد العاملين وذلك نتيجة للجهد والأداء المتميز الذي يقوم به الفرد والذي يستلزم أعطاوه مثل هذه العلاوة.

٢- **المكافأة** :- وهي نوع من الحوافز التي تقدمها المنظمة لكبار المتخصصين والإداريين فيها وذلك بناء على الأداء العام لهم أو الأداء المتميز للأقسام التي يشرفون عليها ، وفي هذا النوع من الحوافز يكون للمستوى الإداري وطول سنوات الخبرة دور مهم في تحديد حجم المكافأة حيث أنه كلما ارتفع المستوى الإداري أو زادت سنوات الخبرة فان ذلك يرافقه زيادة أعلى في الأجر والحافز المقدم للأفراد العاملين .

ب - حوافز على المستوى الجماعي(٢): - عندما يزداد تعقيد المنظمة ويكون هناك تداخل في العمل فانه من الصعب أحيانا" عزل وقياس الأداء الفردي بدقة ، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون والتماسك وتضافر الجهود من اجل تحقيق نتائج جيدة ففي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام الحوافز على الأساس الجماعي ، لان الحوافز الفردية تصبح عديمة الجدوى .

---

(١) عبد الكريم درويش واخرون ، **اصول الادارة العامة** ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٠، ص ص ١٥١– ١٥٤.

(٢) مؤيد السالم وآخرون ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي** ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد ، ٢٠٠٢ ، ص ص ١٩٥-١٩٦ .

والحوافز الجماعية: هي التي يحصل عليها أفراد المجموعة وذلك نتيجة لأداء الأعمال المختلفة بشكل جماعي ، حيث توجه هذه الحوافز لمجموعة محددة من الأفراد ومن الأمثلة عليها حفز مجموعة الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو قسم واحد ، حيث تصمم خطط الحوافز الجماعية لتشجيع أفراد المجموعة الواحدة على ممارسة الضغط على بعضهم البعض وذلك لتحقيق أداء أفضل وأسرع .

ومن بين الأمور التي يجب مراعاتها وذلك لنجاح أنظمة الحوافز الجماعية هو حجم المجموعة وتماسكها ومن الواضح انه كلما قل حجم الجماعة كلما زاد تماسكها ، وكلما زاد التماسك فان ذلك يؤدي إلى إدراك الأفراد لأهمية العلاقة بين أداء كل فرد والأداء العام للمجموعة .

ج ـ حوافز على مستوى المنظمة[١] : ـ وهي الحوافز التي يعتمد تطبيقها على أداء المنظمة ككل وذلك عن طريق خلق علاقات التعاون بين الأفراد العاملين على جميع المستويات ، وهناك خطط عديدة يمكن تطبيقها على مستوى المنظمة منها المشاركة في الإرباح السنوية وملكية العاملين لجزء من أسهم الشركة وخطط الاقتراحات التي يطلق عليها خطط توفير التكاليف وهي خطط تشجع الأفراد على التعاون مع الإدارة وذلك لوضع الاقتراحات بشان تخفيض تكاليف العمل وزيادة الإنتاج .

٤ ـ الحوافز من حيث أهدافها[٢] : ـ

أ ـ الحوافز التي تهدف إلى الوصول إلى نوع مقبول من الأداء وفي هذا النوع من الحوافز لا يتوقع من الفرد ان يزيد على أدائه أو ان يجدد أو يبتكر فيه وهو ما يسمى بالحد الأدنى للأداء وفيه يقوم الفرد بأداء الوظيفة الموكلة إليه ويتقاضى راتبه دون زيادة أو نقصان فيه .

ب ـ الحوافز التي تهدف إلى الوصول إلى مستوى رفيع من الأداء وفي هذا النوع من الحوافز يتوقع ان يقدم الفرد أداء ممتازا" ومبتكرا" ويضيف من خلاله شيئا" جديدا للمنظمة كأن يتوصل إلى طريقة لتوفير المال والجهد والوقت أو يتوصل إلى طريقة أخرى في الأداء يتم من خلالها تبسيط الإجراءات واختصار خطوات العمل .

---

[١] راوية حسن ، **إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣، ص ص ٣١٥ــ ٣١٦.

[٢] ياغي ، **" تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية : دراسة ميدانية مقارنة "**، مرجع سابق ، ص٣٠.

الفصل الثالث

الأداء الإداري في الجامعات

المبحث الأول : الأداء الإداري

- مفهوم الأداء الإداري.
- مفهوم تقويم الأداء.
- طرق قياس الأداء.
- علاقة حوافز وأجور العمل بالأداء.

المبحث الثاني : الجامعات الحكومية الأردنية

- الجامعة : طبيعتها ، وخصائصها.
- التطور الكمي للجامعات الحكومية في الأردن.
- توزيع الجهاز الأكاديمي في الجامعات الحكومية الأردنية.
- حوافز وأجور العمل في الجامعات الأردنية.

الفصل الثالث

الأداء في الجامعات الحكومية

٣ ـ ١ المبحث الأول : الأداء الإداري

تمهيد:

يعتبر المورد البشري عنصرا" هاما" من عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة ، ذلك ان العنصر البشري يعد محركا جوهريا لجميع العناصر الأخرى المساهمة في تحقيق الإنتاجية والأداء الأفضل للمنظمة ، لذلك ليس من المبالغ فيه القول بان العنصر البشري يبقى العنصر الأكثر أهمية بالمقارنة مع العناصر الأخرى ، كون المورد البشري هو الذي يميز نشاطات المنظمة المختلفة ويعمل على تحقيق أهدافها ، لذلك نجد العديد من المنظمات تعنى بهذا المورد وتقوم بدراسة أداء العنصر البشري وتقويمه وتهيأة السبل المختلفة التي تساعد هذا العنصر على الارتقاء بأدائه وذلك لتوجيهه لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة.

٣ـ١ـ١ مفهوم الأداء الإداري

يعتبر مفهوم الأداء الإداري من المفاهيم المهمة التي لاقت عناية واهتماما" من قبل الباحثين والدارسين في مجال التنظيم والإدارة ، وذلك على اعتبار ان الأداء الجيد من السبل المهمة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل الجهد والتكاليف ، حيث يوفر ذلك للإدارة العليا المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الهامة سواء بالتطوير أو التحديث أو التغيير ، وعلى ضوء ذلك هناك مفاهيم متعددة تحدثت عن الأداء الإداري .

عرف الأداء على : "انه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها "[(١)] .

وعرف أيضا" : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعة مسبقا" ، أو درجة نجاح المنظمة في تحقيق توزيع أفضل لمصادرها المتوافرة في سبيل الحصول على عائد ممكن"[(٢)].

ومنهم من عرف الأداء على انه : " الجهد الذي يبذله الأفراد العاملون وذلك لإنجاز مهمة معينة بحيث يؤدي هذا الأداء إلى تحقيق أهداف الأفراد والمتمثلة بالحصول على عوائد مختلفة بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة"[(٣)] .

مما سبق يرى الباحث ان هذا المفهوم يعبر عن الوسائل والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وذلك عن طريق ربط هذه الأهداف بالأنشطة المختلفة للمنظمة .

---

(١) توفيق المحسن ، **تقييم الأداء** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧، ص٣.

(٢) حاتم الشاهد ، " واقع العلاقات القائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة : دراسة تحليلية " ، **رسالة ماجستير** ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٨٩.

(3) Lloyd .L Byars & Leslie. W .Rue , **Human Resources Management** , 3th . Ed , Irwin . Homewood , Boston , 1991 , p250.

٣-١-٢ مفهوم تقويم الأداء

تعتبر عملية تقويم الأداء من المفاهيم المهمة والمكملة لأنشطة المنظمة المختلفة ، حيث ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في المنظمات وذلك لتحقيق أهداف معينة ، " حيث تساهم هذه العملية في مراجعة الأداء السابق ومكافأته ، ووضع أهداف الأداء المستقبلي وتنمية قدرات العاملين ، كما ان لها تأثيرا" واضحا" في رضا العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل ، كما أنها تساعد على توفير المعلومات وذلك لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد مثل العلاوات ، والتدريب ،والنقل وتخطيط الأداء"(١)، وهناك عدة مفاهيم تناولت هذه العملية .

تعرف عملية تقويم الأداء على أنها : " عملية تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة "(٢) .

وعرفها آخرون على أنها : "العملية التي يتم من خلالها تقديم وصف منظم للأعمال التي يقوم بها الفرد وذلك للتعرف على جوانب القوة آو الضعف لهذه الأعمال من اجل إنجاز العمل المطلوب بأقل جهد وفي اقصر زمن ممكن"(٣)

كما يرى البعض الأخر ان المقصود من تقييم الأداء ما يلي(٤) : -

١- تحديد أهداف المشروع ووحداته الوظيفية ووضع كل فرد فيه .

٢- تحديد المستويات المقبولة لتحقيق الأهداف ، أو بمعنى أخر معايير الأداء .

٣- اختيار النظام الذي يتم استخدامه لقياس الأداء وتطبيقه .

٤- مقارنة نتائج قياس الأداء بالمعايير السابق تحديدها .

٥- تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج وذلك بهدف تطوير مراحل العمل .

وتعرف أيضا" بأنها : " عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد وطبيعة سلوكه وذلك بالمقارنة مع مهام وواجبات الوظيفة المنوط بها ، وهذا يساعد الإدارة العليا على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد ، وذلك بهدف معالجة الضعف ان وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا "(٥).

---

(١) نضال الحوامده ، " العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية : دراسة ميدانية" ، **مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية** ، المجلد ١٦، الرياض ، ٢٠٠٤، ص ص ٦١ـ ٩٩.

(٢) سهيلة عباس ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٣، ص١٣٨.

(٣) Wayne .F. Cascio , **Managing Human Resources** , 4th. Ed , Mc Graw-Hill , Inc , New York , 1995 , p275.

(٤) المحسن ، **تقييم الأداء** ، مرجع سابق ، ص٤.

(٥) محمد صالح ، **إدارة الموارد البشرية : عرض وتحليل** ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤، ص١٣٧.

وتعرف عملية تقويم الأداء على : "أنها عملية تحدد المستوى العام للموظف ، وذلك من خلال التعرف على طبيعة المهام والأعمال الموكلة إليه خلال فترة معينة من الزمن ، وذلك لتقدير قدراته وإمكانياته الشخصية ، والتعرف على جوانب الضعف ومعالجتها وجوانب القوة لتعزيزها وتنميتها ، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بوظيفة الفرد كالترقية ومنح العلاوات أو الفصل من الخدمة وغيرها"[١].

وتهدف عملية تقييم أداء الموظف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها "إدارية والبعض الأخر سلوكية وتتمثل الأهداف الإدارية في أحقية الموظف في الحصول على بعض الامتيازات التي تقترن بأدائه الوظيفي من ترفيع ، وعلاوات ، وتدريب وابتعاث وغيرها ، في حين تتمثل الأهداف السلوكية في مقدرة الموظف على التفاعل مع بيئة العمل ، وتقبله النفسي لمهام ومسؤوليات وظيفته على أساس انتهاج الأسلوب العلمي لتقييم أداء العاملين بعيدا" عن العمومية والعفوية"[٢].

ويرى الباحث ان عملية تقويم الأداء ما هي إلا نشاط يتم تصميمه من قبل إدارة المنظمة حيث يوفر ذلك للإدارة كم من المعلومات التي تستخدم لقياس بعض المعايير المتعلقة بأداء الأفراد ، مثل كمية العمل المنجز ومدى مشاركة الفرد فيه ، ولاشك ان هذه العملية تصب أولا" وأخيرا" في مصلحة الفرد والمنظمة ، حيث يتم من خلالها بيان الفرد الذي يستحق الترقية ومنح العلاوات من الفرد الذي يجب تدريبه ومن الذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى أو الاستغناء عن خدماته ، كما أنها تخدم المنظمة في أنها تعبر عن العدالة والنزاهة التي تستخدمها المنظمة في عملية التقويم بعيدا" عن المزاجية والتأثيرات الشخصية .

تتضح بان عملية التقويم تخدم كلا" من الفرد والمنظمة وذلك من خلال مساهمتها في تحقيق المهام التالية[٣] : -

١- تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة من تحقيق الأهداف والمهام المحددة لها.
٢- التعرف على أسباب الانحراف عن مقياس الأداء المحدد.
٣- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.
٤- بناء نظام عادل للحوافز والأجور التشجيعية وذلك لتحسين الأداء.
٥- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في المنظمة.

---

[١] محمد الحنيطي ،" اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء : دراسة ميدانية تحليلية "، **دراسات : العلوم الإدارية** ، المجلد٣٠، العدد ١، عمان ، ٢٠٠٣، ص ١٤٩.
[٢] نواف كنعان ،" النظام القانوني لتقييم أداء الموظفين : دراسة مقارنة وتطبيقية في الأردن "، **أبحاث اليرموك** ، المجلد١٤، العدد ٤ ، اربد، ١٩٩٨، ص ص ١٤١-١٦٨.
[٣] عباس ، **إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي** ، مرجع سابق ، ص ص ١٣٨- ١٤٠.

٣-١-٣ طرق قياس الأداء

تختلف المنظمات عن بعضها البعض سواء أكان هذا الاختلاف ناتجا" عن النشاط الذي تؤديه كل منظمة أو اختلاف في الحجم والموقع وبناء الهيكل التنظيمي ، وتبعا" لذلك فانه من الصعب وضع نظام موحد لقياس وتقويم أداء الأفراد وتطبيقه في كل المنظمات ، ولكن هناك عدد من المعايير والمقاييس التي تستعين بها الإدارة وذلك لقياس أداء الأفراد وفي ما يلي بيان لهذه الطرق.

١- طريقة نظام النقط[١] : -

تعتبر طريقة نظام النقط واحده من الطرق المستخدمة في قياس أداء الأفراد ، لكونها محددة وأسلوبها سهل لذلك فهي شائعة الاستخدام ، وتقوم هذا الطريقة على مبدأ ان هناك مجموعة من العناصر التي يتم تحديدها من قبل المنظمة وذلك لقياس الأداء ، ومن هذه العناصر مثلا" الكفاءة والإخلاص في العمل ، الإبداع ، إنجاز العمل الالتزام بالدوام إلى غير ذلك ، ويعطى كل عنصر من هذه العناصر وزنا" معينا" من الدرجات ، وفي نهاية التقويم سنحصل على مجموعة من النقاط التي تبين مرتبة الفرد داخل المنظمة.

٢- الملاحظة المباشرة[٢] : -

وفي هذه الطريقة يقوم المدير أو المسؤول بزيارات مختلفة إلى أماكن العمل ليطلع بنفسه على سير العمل (كميته ، نوعيته ، طرق إنجازه) من قبل الأفراد العاملين ، حيث يستطيع المدير أو المسؤول من ان يرى أو يسمع بنفسه ما يحدث في العمل وتكوين فكرة واقعية حول الأداء لكن عيوب هذه الطريقة هي : -

١- تحتاج إلى وقت طويل للتعرف على أوجه العمل المختلفة.

٢- صعوبة وجود المسؤولين أو المديرين في كل الأوقات.

٣- وجود نوع من عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس ، وذلك بسبب الزيارات المستمرة والمتتابعة من قبل المسؤولين للأفراد العاملين.

٤- شعور الأفراد أنهم مراقبون باستمرار يولد لديهم نوعا" من القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس لاحقا" بصورة سلبية على أدائهم.

---

(١) لبنان الشامي وآخرون ، **الإدارة المبادئ الأساسية** ، الطبعة الأولى ، المركز القومي للنشر والتوزيع ، اربد ، ٢٠٠١، ص ص ٣٣٥ـ ٣٣٧.

(٢) سعد محمود حرب ،" العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن : دراسة تحليلية "، **رسالة ماجستير** ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، المفرق ، ٢٠٠٤.

٣- إنتاجية الفرد[١] : -

وفي هذه الطريقة يتم تقييم الأداء وذلك على أساس عدد الوحدات التي أنتجها الفرد خلال فترة زمنية معينة ، أي انه يتم في هذه الطريقة ربط الأداء الفردي بالمجهود الذي يبذله وذلك لإنجاز هدف معين ، فمثلا" البائع يقيم أداؤه من خلال التعرف على عدد الوحدات التي قام بتسويقها خلال فترة زمنية معينة ، وكذلك العامل في المصنع فانه يقيم أداؤه من خلال حساب عدد القطع التي أنتجها في مدة معينة.

٤- طريقة الإدارة بالأهداف[٢] :

وهي من الطرق الحديثة لقياس أداء العاملين ، ويمكن تلخيص هذه الطريقة من خلال الخطوات التالية :

أ - يقوم المرؤوس بإعداد ملخص بطبيعة العمل الذي يقوم به ويتم مناقشة هذا الملخص بين الرئيس والمرؤوس ، وإجراء تعديلات أو إضافات إليه إذا احتاج إلى ذلك بناءا" على توجيهات الرئيس ، حتى يتم الوصول إلى الواجبات والمسؤوليات والمهام الخاصة بوظيفة المرؤوس .

ب - يقوم المرؤوس في ضوء الواجبات والمسؤوليات التي تم الوصول إليها ، من تحديد أهداف معينة وقابلة للتحقيق خلال فترة زمنية معينة.

ج - يفضل ان تكون الأهداف كمية وقابلة للقياس حتى يكون لها معنى وهدف محدد ، فبدلا" من القول بان الهدف هو تحقيق فائض وإرباح ، يفضل ان يكون الهدف هو تحقيق فائض أو ربح مقداره ١٠% من راس المال مثلا".

٣-١-٤ علاقة حوافز وأجور العمل بالأداء

قام عدد كبير من الباحثين والمتخصصين بدراسة العلاقة بين حوافز وأجور العمل وبين الأداء ، حيث اعتبرت هذه الحوافز على أنها علاقة سببية وذلك للحصول على أداء أفضل كأثر أو نتيجة لهذا الحافز.

وعلى ذلك فان هناك ارتباطا" وثيقا" بين سياسة الأجور وبين أداء الأفراد ، حيث ان الأجر والأداء هما متغيران ويؤثر كل منهما في الأخر ، وتدل الشواهد على ان ارتفاع مستوى الأداء يكون مقرونا" بارتفاع الأجر والعكس صحيح ، كما وانه كلما كان اجر الفرد مرتفعا" بحيث

---

[١] صالح ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي** ، مرجع سابق ، ص١٣٩.
[٢] سنان الموسوي ، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها** ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤، ص ص ١٨٣- ١٨٥.

يوفر له كافة سبل الحياة المعقولة ، كلما رفع هذا من معنوياته وجعله أكثر ارتباطا" ورضا وثقة في العمل الذي يقوم به مما يزيد من مستوى أدائه وإنتاجيته[١].

لذلك تعتبر الأجور والتعويضات من المقومات الأساسية التي لابد منها وذلك لوجود الحد الأدنى من الأداء ، وهي بالتالي لا تعتبر عوامل دافعة بقدر ما هي عوامل وقائية تقدم لكافة العاملين وهي غير مرهونة بمستوى أداء متميز ، ولكن ذلك لا يعني عدم الاهتمام بها ، ذلك ان حوافز وأجور العمل يعتمد توافرها على مقدار الأداء ، وهي بذلك تتناسب طرديا" مع هذا الأداء ، أي انه كلما زاد الحافز والأجر ، كلما رافقه زيادة في أداء الأفراد وتحسن في الإنتاجية[٢] ، يلاحظ مما سبق ان هناك علاقة بين الإنتاجية والأداء ، حيث ان زيادة الأداء وتحسنه مرتبطة بارتفاع مستوى الأجور ، لذلك أصبح من صالح أصحاب المنظمات انتهاج السياسات الاجرية العادلة التي من شانها قيام علاقات العمل على أساس من التعاون والتفاهم والاستقرار كما أصبح من صالح الأفراد التجاوب مع كافة التحسينات والتقنيات الحديثة التي يتم إدخالها على أساليب ونظم العمل ، من ثم المبادرة برفع مستوى أدائهم حتى يتاح لهم الاستفادة من هذه التحسينات من ثم زيادة أجورهم ورفع مستوى المعيشة العام لهم[٣].

ويرى الباحث مما سبق انه لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور وبين الأداء والعمل والإنتاج ذلك ان معظم الأفراد يعملون مقابل ان يكون لهم مردود مجزأ" ، وإذا انعدم أو قل هذا المردود فان الاستمرار في العمل يصبح ضعيفا" ، ويرى الباحث انه كلما كانت أنظمة الأجور والحوافز المتبعة داخل التنظيم مناسبة ومشبعة لحاجات الأفراد كلما كان وضع التنظيم وطبيعة الأداء المقدم أفضل.

٣-٢ المبحث الثاني : الجامعات الحكومية الأردنية

تمهيد :

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بالتعليم الجامعي في الأردن ، والجامعات الحكومية الأردنية وذلك من خلال دراسة التطور الكمي الذي شهده الأردن في عدد الجامعات الأردنية ، أيضا" من خلال تقديم توضيح لعدد أعضاء الجهاز الأكاديمي في الجامعات الحكومية الأردنية ،وذلك من خلال استعراض الرتب الأكاديمية وعدد أعضاء هيئة التدريس في كل رتبة ، إضافة إلى دراسة أنظمة الحوافز والأجور المقدمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية المبحوثة.

---

[١] كامل بربر ، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،بيروت، ٢٠٠٠ ، ص ص ١٥٤.

[٢] محمد القريوتي ، **إدارة الأفراد : المرشد العملي في تطبيق الأساليب العملية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص** ، الطبعة الأولى ، عمان ، ١٩٩٠، ص ص ١٣٠-١٣٣.

[٣] بربر ، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، مرجع سابق ، ص١٥٥.

شهد النصف الثاني من القرن العشرين ثورة هائلة في مجال المعلومات والاتصالات ويعتبر العصر الحاضر بأنه عصر التكنولوجيا وعصر الآلات والفضاء ، بل كان من ابرز سمات هذا العصر هو التفجر المعرفي والتقني وسرعة نقل المعلومات ، حيث أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية صغيرة تستطيع من خلالها الحصول على ما تشاء من المعلومات بأسرع وقت ممكن الأمر الذي زاد من الإقبال على التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص ، وذلك لما يؤمل منه من المساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، إضافة إلى مواكبة التطورات المختلفة في مجالات الحياة كافة.

وعلى اعتبار ان الأردن كواحدة من الدول النامية في العالم والتي حاولت اللحاق بركب العلم والبحث العلمي ، كما هو حال الدول المتقدمة من خلال الاهتمام بالعلم والتعليم لتأهيل الكوادر البشرية الموهلة والمدربة ، حيث أطلق جلالة الملك الراحل الحسين بن طلال مبدأ الاستفادة من العنصر البشري ، وذلك من خلال الاستثمار فيه وتأهيله وتدريبية لخدمة الوطن ورفع سوية التعليم ، حيث صدرت الإرادة الملكية السامية عام ١٩٦٢ بافتتاح أول جامعة حكومية في الأردن وهي الجامعة الأردنية ، وذلك نظرا" للإقبال الكبير على التعليم الجامعي من قبل الأردنيين وللحد من هجرة الطلبة إلى الدول الأجنبية طلبا" للتعليم الجامعي.

٣-٢-١ الجامعة : طبيعتها : خصائصها

تعتبر الجامعات مؤسسات علمية وإنسانية تهدف إلى إثراء المعرفة الإنسانية وتأهيل الكوادر المدربة والمؤهلة في مجالات العمل كافة ، وتسعى الجامعة من خلال رسالتها إلى تأهيل الإنسان حتى يكون خليفة الله تعالى في الأرض يقوم بأعمارها وبناء الحضارة الإنسانية فيها على أساس من الحق والعدل لقوله تعالى " يا داود إنا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق"[١].

ولكي يتمكن الإنسان من النهوض بهذه الرسالة الخالدة والعمل بها فانه يسعى دائما" وراء العلم والمعرفة لكشف أسرار الطبيعة واستثمار الطاقات العلمية الكامنة فيه ، ونتيجة لذلك تم إنشاء المعاهد والمراكز التعليمية التي تطورت وأخذت شكل الجامعات ، فرسالة الجامعة تقوم على إثراء المعرفة الإنسانية في مختلف الميادين ، أما البيئة الجامعية فتتألف من الأكاديميين والإداريين والطلاب إضافة إلى وحدات أخرى مسانده لنجاح العملية الأكاديمية ويقع على كاهل أعضاء هيئة التدريس الذين يشكلون الجهاز الأكاديمي الدور الكبير في العملية التعليمية ، فمن خلالهم يتم تزويد الطلاب بالعلم والمعرفة وتأهيلهم لميادين الحياة العامة[١].

---

[١] سورة ص ، أية ٢٦.

[١] محمد النشار ، **الإدارة الحديثة : التطور والتوقعات** ، مطابع الإعلانات الشرقية ، مصر ، ١٩٧٦ ، ص ص ٨ ــ ٢٠.

وانطلاقا" من ذلك فان مؤسسات التعليم العالي المتمثلة بالجامعات والتي تحتل راس الهرم التعليمي تتأثر إلى حد كبير بنوع الإدارة ونوع عملياتها ، كما أنها تخضع إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي يفترض ألا تعمل على تنفيذها فحسب ، بل تحاول من خلال إدارتها رفع مستوى التشريعات قلبا" وقالبا" من اجل خدمة وتحسين أوضاع العاملين وتحقيق الرفاهية لهم وذلك بالاستجابة لاحتياجاتهم وتوفير الخدمات العامة لهم ، وبناءا" على تطور الإدارة بشكل عام في الجامعات واتساع مجالاتها في العصر الحاضر ، فلم تعد الإدارة عملية روتينية تقليدية تنفذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت ، بل أصبحت عمليه إنسانية ديناميكية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة وكل ما يتصل بهم ، إذ ان تقديم الخدمات العامة لكافة العاملين في مؤسسات التعليم العالي وخصوصا" لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات يؤدي بلا شك مع جهود أخرى للرقي بفعالية التعليم العالي في الجامعات[٢].

يرى الباحث ان الجامعة ما هي إلا مؤسسة تربوية تضم شرائح مختلفة من الأكاديميين والإداريين والطلاب ، وتسعى هذه الجامعات إلى استقطاب أفضل الكفاءات وتأهيلها لتكون قادرة على مواكبة التطورات المختلفة التي يشهدها العصر الحاضر في مجالات الحياة كافة.

أما عن دور الجامعة ومساهمتها في بناء المجتمع ، فان مستقبل الأمة يكون مرهونا" بنوعية التعليم الذي يتلقاه أبناء المجتمع ، ومدى قدرة النظام التعليمي على الوفاء بمتطلبات هذا العمل وتحقيق الرسالة التي وجد من اجلها ، إضافة إلى تقدير ما إذا كان هذا النظام قادرا" على تلبية احتياجات المجتمع في الحاضر والمستقبل ، حيث ان النقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس وضعف المخصصات المالية وقلتها يؤثر بشكل سلبي على العملية التربوية ورسالتها وأهدافها وهذا ما تعاني منه البلاد العربية ، حيث لا يزال التعليم قاصرا" عن الوفاء بمتطلبات المجتمع التنموية ، على الرغم من الثورة التكنولوجية والمعرفية التي يشهدها العالم[٣].

٣-٢-٢ التطور الكمي للجامعات الرسمية في الأردن

شهد الأردن نقله نوعية في مجال التعليم بما فيه التعليم العالي والجامعات سواء أكان هذا التطور في اعدد الجامعات وأماكن توزيعها ، إضافة إلى طبيعة الخطط الدراسية المطبقة فيها حيث كان في الأردن جامعة حكومية واحدة ارتفعت إلى ان وصلت إلى عشر جامعات تمنح جميعها درجات علمية مختلفة.

---

[٢] هيام الشريدة ، **بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالأردن** ، لمزيد راجع : WWW.Uqu . Edu .Sa / Majalat / Humanities / 2VoI 14 / B2 . Htm , pp 1—12

[٣] محمود السمرة ، " الجامعة ومشكلات العصر "، **المجلة الثقافية** ، العدد٢٨ ، ١٩٩٣ ، ص ص ٤٧ ـ ٥٠.

تأسست الجامعة الأردنية عام ١٩٦٢ في قلب العاصمة عمان وهي بذلك تعد أول جامعة رسمية أردنية ، ثم تلتها جامعة اليرموك عام ١٩٧٥ في مدينة اربد شمال المملكة وفي عام ١٩٨٦ تأسست جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية في شمال المملكة بعد ان انفصلت تخصصات الطب والهندسة عن جامعة اليرموك ، وفي عام ١٩٨١ صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جامعة مؤته في جنوب المملكة وما يميز هذه الجامعة أنها تضم قسمين الجناح المدني وأخر عسكري حيث يقوم الجناح العسكري بإعداد الطلاب إعدادا" علميا" وأكاديميا" إضافة إلى تزويدهم بالخبرات العسكرية وتأهيلهم لرفد القوات المسلحة بضباط مدربين علميا" وعسكريا" ، وفي عام ١٩٩٣ تم إنشاء جامعة آل البيت في محافظة المفرق وهذه الجامعة إسلامية تستقطب الطلاب من مختلف الجنسيات من الدول العربية والإسلامية الشقيقة ، وفي عام ١٩٩٤ تم إنشاء الجامعة الهاشمية في محافظة الزرقاء ، تلاها عام ١٩٩٧ إنشاء جامعة البلقاء التطبيقية في وسط المملكة والتي تتولى الإشراف على كليات المجتمع الحكومية من خلال الامتحان الشامل والذي تكون مدة الدراسة فيه سنتين ويتم فيه منح الطالب دبلوم كلية مجتمع وفي عام ١٩٩٩ تم إنشاء جامعة الحسين بن طلال في محافظة معان وذلك لتوفير فرص عمل لأبناء المحافظة بالإضافة إلى قبول أعداد كبيرة من أبناء الجنوب لتوفير عناء وتكاليف السفر إلى الجامعات الأخرى ، وفي عهد جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين تم العمل على إنشاء الجامعة الأردنية الألمانية في عام ٢٠٠٥ من خلال تعاون وجهد أردني ألماني ، وذلك لتوثيق أواصر الصداقة الأردنية الألمانية ورفد سوق العمل والوطن العربي بخبرات مهنية مدربة،أيضا" كان لبعض المستثمرين الأردنيين مشاركات مالية وإسهامات مختلفة لبعض المباني والكليات في هذه الجامعة.

٣-٢-٣ توزيع أعضاء الجهاز الأكاديمي على الجامعات الرسمية الأردنية

تشير إحصائية وزارة التعليم العالي للعام الجامعي ٢٠٠٦ إلى ان عدد أعضاء هيئة التدريس بلغ (٦٥٤٢) عضوا" من مختلف الرتب الأكاديمية ، منهم (٨٩٩) عضوا" برتبة أستاذ ،و (١٠٤٧) برتبة أستاذ مشارك ،و(٢٣١٢) أستاذ مساعد ،و(٧٦٣) مدرسا"، في حين بلغ عدد المحاضرين (٤٩٠) محاضرا" ، و(٤٠٤) مساعدي بحث وتدريس ، وتشير الإحصائية ذاتها إلى ان عدد الأردنيين من أعضاء هيئة التدريس بلغ (٥٦٦٨) عضوا"، فيما بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس من الجنسيات العربية (٧٩٧) من مختلف الرتب الأكاديمية وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس من الجنسيات الأجنبية (٧٧) عضوا" من مختلف الرتب الأكاديمية[1].

[1] الرأي ، عمان ، ع ١٢٩٤٤ ، ٥ آذار ، ٢٠٠٦م ، لمزيد راجع : WWW .Alrai .Com / News . Id

جدول رقم (٣/١)

عدد أعضاء الجهاز الأكاديمي في الجامعات الأردنية الرسمية حسب ألجامعه والرتبة الأكاديمية للعام الجامعي٢٠٠٦

الرتبة الأكاديمية / اسم الجامعة	الجنس	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس	محاضر	مساعد بحث وتدريس	المجموع
ألجامعة الأردنية	ذكر	٣٣١	٢٢٢	٣٥٢	٥٤	٩١	٧٩	١١٢٩
	أنثى	١٦	٢٧	٧٣	٣٤	٣٥	٣٥	٢٢٠
جامعة اليرموك	ذكر	٢٠٦	١٧٦	٢٠٥	١١٦	—	٦٧	٧٧٠
	أنثى	١١	٠٨	١٨	٤٢	—	٣٠	١٠٩
جامعة موته	ذكر	١٠٦	١٤٩	١٥٢	٢٢	٩٦	١٣	٥٣٨
	أنثى	٠٤	٠٤	١١	٠٥	٢٥	٠٥	٥٤
جامعة العلوم و التكنولوجيا	ذكر	٩٧	١٥٣	٢٨٢	٠٣	١٣٨	١٥	٦٨٨
	أنثى	-١	١٠	٤٥	—	٤٩	٠٦	١١١
جامعة آل البيت	ذكر	١٧	١٩	١٣٨	٥٥	—	—	٢٢٩
	انثى	—	٠٢	١٠	٢١	----	—	٣٣
ألجامعة الهاشمية	ذكر	٣٨	٤٥	٢٠٠	٢٤	٥٠	٨٨	٤٤٥
	أنثى	٠١	٠٦	٣٥	١٣	٠٨	٤١	١٠٤
جامعة البلقاء التطبيقية	ذكر	٢٢	٢٩	١١٣	٥١	١٤	٧٣	٣٠٢
	أنثى	—	٠٢	٠٤	٣	٢	٢٥	٣٦
جامعة الحسين بن طلال	ذكر	٠٦	١٥	٦٧	٠٩	١٥	٦	١١٨
	أنثى	—	—	٠٦	٠١	٠١	٠٢	١٠
جامعة الطفيلة التقنية	ذكر	٣	١٤	٤٠	٢٠	٢٠	٢١	١١٨
	أنثى	---	---	١	٦	---	١	٨
الجامعة الألمانية الأردنية	ذكر	٣	٢	٥	--	٨	—	١٨
	أنثى	—	—	١	—	٨	—	٩

المصدر: وزارة التعليم العالي / **WWW.MOHE.GOV. JO**

١- سلم الرواتب والأجور لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية[١].

جاء النظام الخاص بأعضاء هيئة التدريس وفقا" للمادة "٢٥ من قانون الجامعات الأردنية الرسمية رقم ٤٢ لسنة ٢٠٠١ " والذي حدد في مضمونة سلم رواتب وأجور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، إضافة إلى بيان العلاوات التي يتقاضاها عضو هيئة التدريس ، إضافة إلى بيان ساعات العمل الأسبوعية لعضو هيئة التدريس ، وفيما يتعلق بسلم الرواتب لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، فقد بين الجدول الرتبة الأكاديمية إضافة إلى الفئة التي يوضع فيها عضو هيئة التدريس والراتب الأساسي الذي يتقاضاه ومقدار الزيادة السنوية بالدينار ، حيث بين الجدول ان عضو هيئة التدريس الذي يحمل رتبة الأستاذية يتقاضى راتبا" أساسيا" مقداره ما بين ٣٣٤ ـ ٦٩٤ دينار ومقدار الزيادة السنوية تكون ١٢ دينارا" ، بينما يتقاضى عضو هيئة التدريس من رتبة أستاذ مشارك فئة (أ) راتبا" أساسيا" مقداره ما بين ٣٢٦ ـ ٣٦٦ دينار ، أما إذا كان من الفئة (ب) فانه يتقاضى راتبا" أساسيا" مقداره ما بين ٢٥٥ ـ ٢٩٥ دينار وتكون الزيادة السنوية لكلا الفئتين ١٠ دنانير ، في حين يبلغ الراتب الأساسي للأستاذ المساعد من الفئة (أ) مبلغ مقداره ما بين ٢٥١ ـ ٢٨٣ دينار ، أما الفئة (ب) فيكون راتبه الأساسي ما بين ٢٠٧ ـ ٢٣٩ دينار وتكون الزيادة السنوية لكلا الفئتين ٨ دنانير ، أما عضو هيئة التدريس برتبة مدرس فإذا كان من الفئة (أ) فانه يتقاضى راتبا" أساسيا" مقداره ما بين ١٨٥ ـ ٢٢١ دينار، أما إذا كان من الفئة (ب) فانه يتقاضى راتبا" أساسيا" مقداره ما بين ١٣٦ ـ ١٧٢ دينار ، وتكون الزيادة السنوية لكلا الفئتين ٦ دنانير بينما يتقاضى عضو هيئة التدريس برتبة مساعد مدرس راتبا" أساسيا" مقداره ما بين ٧٩ ـ ١٢٩ وتكون الزيادة السنوية له ٥ دنانير.

---

(١) www. JU. Edu . Jo / Rules / Salaries.

جدول رقم (٣/٢)

سلم الرواتب لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (بالدينار).

الرتبة	الفئة	الراتب من	الراتب إلى	الزيادة السنوية
أستاذ	-	٣٣٤	٦٩٤	١٢
أستاذ مشارك	أ	٣٢٦	٣٦٦	١٠
	ب	٢٥٥	٢٩٥	
أستاذ مساعد	أ	٢٥١	٢٨٣	٨
	ب	٢٠٧	٢٣٩	
مدرس	أ	١٨٥	٢٢١	٦
	ب	١٣٦	١٧٢	
مساعد مدرس	ـ	٧٩	١٢٩	٥

المصدر : www. JU. Edu. Jo / Rules / Salaries

٢ـ الأعمال والمهام التي يقوم به عضو هيئة التدريس

بينت المادة " ٢٥ من قانون الجامعات الأردنية الرسمية رقم ٤٢ لسنة ٢٠٠١ " طبيعة الأعمال والمهام التي يقوم بها عضو هيئة التدريس ، حيث تكون ساعات العمل الأسبوعية لعضو هيئة التدريس والمحاضر المتفرغ ومساعد التدريس (٤٠) ساعة يوزعها رئيس القسم على الأعمال التالية(١):

*المادة ٢٠ من هذا القانون تنص على :

١ـ التدريس النظري أو العملي أو التطبيقي وذلك حسب النصاب المنصوص عليه في الفقرة (ب) من هذه المادة.

٢ـ الإشراف أو المشاركة في الإشراف على البحوث والرسائل الجامعية لطلبة الدراسات العليا.

٣ـ مناقشة رسائل الماجستير أو الدكتوراه سواء أكان ذلك داخل الجامعة التي يعمل بها أو كان عضو منتدب من جامعة أخرى.

٤ـ رئاسة القسم.

٥ـ عمادة الكلية.

---

(١) www. Ju. Edu . Jo / Rules / salaries.

٦ـ الدورات التي تعقد في مركز الاستشارات ويقوم عضو هيئة التدريس بإعطاء أو إلقاء محاضرة فيها.

٧ـ البحث العلمي.

٨ ـ الفقرة : (ب) من هذه الماده : في حالة زيادة ساعات التدريس عن النصاب أو العبء ألتدريسي المنصوص عليه في المادة ٢٥ من قانون الجامعات الرسمية ، ويكون العبء ألتدريسي للأستاذ تسع ساعات معتمدة ، وللأستاذ المشارك والمساعد اثنتي عشرة ساعة معتمده والمدرس خمس عشرة ساعة معتمده.

(ج) للرئيس ان يخفض النصاب ألتدريسي لعضو الهيئة التدريسية الذي يتولى أعباء ومسؤوليات جامعية أو إدارية أو غيرها.

(د) للرئيس وبتنسيب من مجلس القسم ان يرفع النصاب ألتدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية في حالات الضرورة وذلك مقابل بدل يحدد بتعليمات يصدرها لهذه الغاية وله تخفيض ذلك النصاب بتنسيب من مجلس القسم مقابل قيام عضو الهيئة التدريسية ببحث يتطلب جهدا" أضافيا" آو قيامة بمهام أخرى يكلفه بها الرئيس في ضوء الامكانات المتوافرة في القسم.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

المبحث الأول : الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

٤-١ المبحث الأول: الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل وصفاً دقيقاً لمجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها وصدق وثبات الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة هذه البيانات.

٤-١-١ مجتمع الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة على الجامعات الرسمية ألأردنية ، وقد تم اختيار أربع جامعات رسمية هي (الأردنية، آل البيت، مؤتة، اليرموك) والسبب في اختيار هذه الجامعات كحالة دراسة باعتبارها من أقدم الجامعات الرسمية ، اضف لذلك لكون هذه الجامعات يسمح لها بالعمل الإضافي ، وقد شمل مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات المذكورة ، ومن مختلف الرتب الأكاديمية من الأردنيين وغير الأردنيين والبالغ عددهم (٣٠٨٢)،حيث تم حصرهم من خلال الرجوع إلى سجلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام الجامعي ٢٠٠٦، إضافة إلى استكمال بعض المعلومات عن حصر الأعداد عن طريق الاتصال الهاتفي مع الجامعات المذكورة كما في الجدول السابق رقم (١-٣).

٤-١-٢ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة والبالغة (٣٦٠) فرداً أي بنسبة (١٢%) من مجموعة مجتمع الدراسة في الجامعات المبحوثة،وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانه) عليهم،استرد منها (٣٠١) استبانه أي بنسبة (٨٣%) وبعد تدقيق الاستبانات المستردة تبين أن (٢١) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي تم استبعادها،وبالتالي فإن مجموع الاستبانات التي استخدمت في التحليل الإحصائي هي (٢٨٠) استبانة،أي بنسبة (٧٧.٨%) من مجموع عينة الدراسة،انظر ملحق رقم(٣).

جدول رقم (٤/١)

إحصائية بأعداد ونسب الاستبانات الموزعة على الجامعات

الجامعة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الردود	استبانات غير صالحة للتحليل	صافي الاستبانات الصالحة للتحليل
الأردنية	١٥٠	١٣٥	%٩٠	١٠	١٢٥
اليرموك	١٠٠	٧٨	%٧٨	٥	٧٣
آل البيت	٤٠	٣١	%٧٧.٥	٢	٢٩
مؤتـــة	٧٠	٥٧	%٨٢.٤	٤	٥٣
المجموع	٣٦٠	٣٠١	٨٣.٦	٢١	٢٨٠

٤-١-٣ أداة الدراسة

لغايات الدراسة الميدانية قام الباحث بتصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة أجزاء، يتناول الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فقد تألف من (٤٢) فقرة صممت لقياس أثر العمل الإضافي على أداء أعضاء هيئة التدريس وجمعت في (٥) مجالات وهي:

المجال الأول: أثر الدخل الإضافي على الأداء، الفقرات من ١-٦

المجال الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الأداء، الفقرات من ٧-١٤.

المجال الثالث: أثر العبء الإضافي على الأداء، الفقرات من ١٥-٢٥.

المجال الرابع: أثر العمل الإضافي على تدني البحث العلمي ، الفقرات من ٢٦-٣٥.

المجال الخامس: أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء، الفقرات من ٣٦-٤٢.

وأمام هذه الفقرات خمسة بدائل على مقياس ليكرت **(Likert)** الخماسي تراوحت ما بين موافق بشدة، موافق، حيادي، غير موافق، غير موافق بشدة، بحيث تعطى خمس درجات لإجابة موافق بشدة ، وأربع درجات لإجابة موافق ، وثلاث درجات لإجابة حيادي ، ودرجتان لإجابة غير موافق ، ودرجة واحدة لإجابة غير موافق بشدة فيكون المدى للمستويات كما يلي :-

المدى من (١- ٢,٤٩) للدلالة على مستوى موافق بدرجة منخفضة.

المدى من (٢.٥-٣.٤٩) للدلالة على مستوى موافقة بدرجة متوسطة.

المدى من (٣,٥- ٥) للدلالة على مستوى موافقة بدرجة مرتفعة.

أما الجزء الثالث: تكون من فقرات متنوعة عن برنامج عمل إضافي ،عددها (٧) فقرات من رقم (٤٣- ٤٩) وأعطيت الإجابة لها (بنعم، لا) وذلك لمعرفة مدى توافر هذه البرامج في الجامعات المبحوثة وأثرها على تحسن الأداء ، انظر الاستبانة في ملحق رقم (١).

٤-١-٤ صدق أداة الدراسة

قام الباحث بعرض أداة الدراسة ، على ثمانية محكمين من المتخصصين في مجال الإدارة وإدارة الأعمال في الجامعات الأردنية ، كما في الجدول رقم (٤/٢) وذلك لإبداء آرائهم وتوصياتهم وملاحظاتهم ، فيما يخص مدى ارتباط فقرات المقياس بالمجال الذي يرتبط فيه حيث عرضت عليهم مدعمة بفرضيات الدراسة ، وبناء على الملاحظات والتعديلات المقدمة من لجنة التحكيم تم إزالة (٥) فقرات لعدم مطابقتها لأغراض الدراسة ، إضافة إلى وجود نوع من التكرار في بعض الأسئلة ، وبالتالي أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

جدول رقم (٤/٢)

أعداد المحكمين لاستبانة الدراسة في بعض الجامعات الأردنية

الجامعة	العدد	التخصص
الأردنية	**٢**	**إدارة عامة**
اليرموك	**١**	**إدارة عامة**
آل البيت	**٢**	**إدارة عامة، إدارة أعمال**
اربد الأهلية	**٣**	**إدارة أعمال، علوم مصرفية، تسويق**

٤-١-٥ ثبات أداة الدراسة

وتعني مدى الحصول على النتائج نفسها لو كررت الدارسة،وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم احتساب عامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا**(Cronbachs/Alpha)** ووصل هذا العامل إلى (٨٦.٢%) إشارة إلى أن الاستبانة صالحة لقياس متغيرات الدراسة، ويقبل هذا المقياس إذا كان معامل كرونباخ ألفا تزيد عن (٦٠%) .

٤-١-٦ محددات الدراسة

واجه الباحث عدة صعوبات ومعوقات من أهمها:

١- عدم توافر الدراسات والأبحاث الكافية التي تدرس وتبحث في اثر العمل الإضافي على الأداء بشكل عام، إضافة إلى ندرة الدراسات والأبحاث التي تتطرق إلى مفهوم وأثر العمل الإضافي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بشكل خاص.

٢- رفض بعض المسؤولين المباشرين إعطاء الباحث أعداد الموظفين إلا بعد عناء طويل على الرغم من وجود كتب رسمية من جامعة الباحث بتسهيل مهمته.

٣- صعوبة توزيع الاستبانة واستردادها ، حيث لم يكترث المبحوثون بالإجابة عليها إضافة إلى حدوث مماطلة في حالة استرجاع الاستبانات، حيث تراوحت فترة توزيع الاستبانة من ٢٠٠٦/٦/٢٥ إلى ٢٠٠٦/١٠/١٦، كما ان قلة الاستبانات المستردة في كل من الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك ، دعت الباحث إلى إعادة توزيع الاستبانة مرة أخرى.

١-٧ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة من خلال برنامج التحليل الإحصائي **(SPSS)** وذلك بالطرق التالية:

١- استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، والتوزيعات التكرارية، والانحرافات المعيارية) لاختبار الفرضيات وترتيبها حسب الأهمية لمجالات الدارسة.

٢- استخدام معامل كرونباخ ألفا **(Cronbachs/ Alpha)** لعينة الدراسة، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الفقرات المطروحة والمجالات بفرضيات الدراسة.

٣- استخدام اختبار one Sample **T – test** وذلك بإيجاد درجات الحرية، وحساب الفروقات في إجابة أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\propto \leq$ ٠.٠٥) وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية عن الفرضية الرئيسية الأولى.

٤- تحليل التباين الأحادي **(one way ANOVA model)** ، وذلك لدراسة مدى وجود علاقة أو فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية.

٤-١-٨ وصف خصائص العينة

فيما يلي وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة في القسم الاول من الاستبانه

جدول رقم (٤/٣)

وصف الخصائص الشخصية لعينه الدراسة		التكرار	النسبة المئوية
العمل الحالي	عميد	١٦	% ٥,٧
	رئيس قسم	٤٩	% ١٧,٥
	مدير مركز	٣	%١,١
	عضو هيئة تدريس	٢١٢	%٧٥,٧
الرتبة الاكاديمية	أستاذ	٤٨	% ١٧,١
	أستاذ مشارك	٧٧	% ٢٧,٥
	أستاذ مساعد	٧٢	% ٢٥,٧
	محاضر متفرغ	٣٦	% ١٢,٩
	مدرس	٣٦	% ١٢,٩
	مساعد تدريس	١١	% ٣,٩
المؤهل العلمي	دكتوراه	١٩٤	% ٦٩,٣
	ماجستير	٦٢	% ٢٢,١
	بكالوريوس	٢٤	% ٨,٦
الدخل	اقل من ٨٠٠ دينار	٥٣	% ١٨,٩
	من ٨٠١ – ١٢٠٠	١٧١	% ٦١,١
	أكثر من ١٢٠٠دينار	٥٦	% ٢٠
الخبره	أقل من ٥ سنوات	٨٢	% ٢٩,٣
	من ٥ – ١٠سنوات	١٢٨	% ٤٥,٧
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٠	% ٢٥
الحالة الاجتماعية	أعزب	٧٢	% ٢٥,٧
	متزوج	٢٠٨	% ٧٤,٣
الجنس	ذكر	٢٠٥	% ٧٣,٢
	أنثى	٧٥	% ٢٦,٨
الجامعة	ألاردنية	١٢٥	% ٤٤,٦
	اليرموك	٧٣	% ٢٦,١
	ال البيت	٢٩	% ١٠,٤
	مؤتة	٥٣	% ١٨,٩

٤-٢ المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث إجراءات وتحليل بيانات أداة الدراسة.

٤-٢-١ النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة

أولاً: مجال أثر الدخل الإضافي على الأداء

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة بمجال قياس أثر الدخل الإضافي على الأداء والذي تمثله الفقرات (١-٦) من فقرات الاستبانة.

جدول رقم (٤/٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بقياس المجال الأول وهو أثر الدخل الإضافي على الأداء

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	الأجر الإضافي الذي أحصل عليه يكافئ الجهد الذي أبذله.	٣.٦	١.٠٨	مرتفعة
٢	الأجر الإضافي الذي احصل عليه يساعد على تلبية متطلبات معيشتي.	٣.٩	.٩٣	مرتفعة
٣	المكافآت المالية الممنوحة لي لها أثر في تحسن أدائي	٣.٦	٠.٨٧	مرتفعة
٤	المردود المادي الإضافي في الوظائف الأكاديمية أفضل من المردود المادي الإضافي في وظائف أخرى	٣.٣	١.١٤	متوسطة
٥	تولي إدارة الجامعة اهتماماً بنظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.	٣.١	١.١٥	متوسطة
٦	تناسب الأجر الإضافي مع خبراتي ومؤهلاتي العلمية يؤدي إلى تحسن أدائي.	٤.١	١.٠٨	مرتفعة
	المعدل الكلي	٣.٦	٠.٦٥	مرتفعة

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين لنا ما يلي:

- يدل الوسط الحسابي للفقرة رقم(١) والبالغ (٣.٦) على أن هناك تناسبا" لهذا الأجر مع الجهد المبذول وبدرجة مرتفعة ، حيث يسهم ذلك في حفز أعضاء هيئة التدريس على استغلال جهودهم وقدراتهم العلمية،وذلك لإحداث التغيير الذي يؤدي إلى تطور أدائهم والارتقاء بعملهم الأكاديمي.
- يشير الوسط الحسابي للفقرة رقم (٢) والبالغ (٣.٩) والمتعلق بأن الأجر الإضافي الذي يحصل عليه عضو هيئة التدريس يساعد على تلبية المتطلبات المعيشية له،حيث يشير الوسط الحسابي أن لمثل هذا الأجر الإضافي أثرا" ايجابيا" ويساعد على تلبية المتطلبات المعيشية لعضو هيئة التدريس،وهذا ما يدفع عضو هيئة التدريس إلى الالتزام وأداء واجباته بصورة أفضل وبما يسهم في رفع وتطوير مستوى العمل.

- يدل الوسط الحسابي للفقرة رقم (٣) والبالغ (٣.٦) على أن للمكافآت المالية الممنوحة لعضو هيئة التدريس أثرا" ايجابيا" في تحسن أدائه،حيث تسهم مثل هذه المكافآت في خلق بيئة عمل مناسبة،بالإضافة إلى ما لها من تأثير كبير على سلوك الأفراد وذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية لهم.
- يدل الوسط الحسابي للفقرة رقم (٤) والبالغ (٣.٣) على أن إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال كانت متوسطة ،وقد يعزى ذلك إلى نظرة أعضاء هيئة التدريس على ان الأفراد الذين يعملون في القطاع الخاص وبنفس الدرجة العلمية يحصلون على مردود مادي أفضل من الذي يحصلون عليه أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي.
- يدل الوسط الحسابي للفقرة رقم (٥) والبالغ (٣.١) على أن إجابات الأفراد كانت متوسطة وقريبه من المنخفضة اتجاه مدى اهتمام إدارة الجامعة بنظم الحوافز والمكافآت التشجيعية،وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود شيء ملموس للأعضاء من قبل الإدارة العليا للاهتمام بهذا الأنظمة وقد كان لهذه الفقرة أقل وسط حسابي بين فقرات هذا المجال.
- يشير الوسط الحسابي للفقرة رقم (٦) على أن هناك تناسبا" وعلاقة ايجابية بين تناسب الأجر الإضافي مع الخبرات والمؤهلات العلمية لعضو هيئة التدريس وما لذلك من أثر في تحسن الأداء،حيث كان لهذه الفقرة أعلى وسط حسابي وبلغ (٤.١) بين فقرات هذا المجال،وقد يعزى ذلك إلى أنه كلما زادت الخبرات والمؤهلات العلمية التي يكتسبها الفرد كلما زاد ذلك من أهمية عمله،بالتالي حقق ذلك أجرا" إضافيا" عاليا" مما يساهم في تحسين ورفع مستوى أدائه الأكاديمي.

وبشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال قياس أثر الدخل الإضافي على الأداء (٣.٦) مما يدل على درجة التزام جيدة ومرتفعة،ومثل ذلك يسهم في إيجاد بيئة عمل أكاديمية مناسبة،حيث يشعر الأعضاء أنه كلما كانت المكافآت وألاجور الإضافية التي يحصلون عليها متناسبة فان ذلك يؤدي إلى زيادة أيمان الأفراد بأهمية العمل الذي يقومون به إضافة إلى أن دعم الإدارة العليا لمثل هذه الأنظمة يمثل حجر الأساس لنجاح الأفراد في أداء واجباتهم سواء أكانت المنظمات حكومية أو خاصة ، كما يدل الانحراف المعياري والبالغ(٠,٦٥) على اتفاق وانسجام بين آراء عينة الدراسة حول تأثير هذا المجال في الأداء ، حيث لم تختلف إجابات أفراد العينة على هذه المجموعة من الأسئلة ولم يكن هناك تباينا" كبيرا" فيها ، حيث تقاربت قيم الانحراف المعياري فلم تبتعد الإجابة عن الأوساط الحسابية.

ثانياً: مجال أثر الحوافز المعنوية على الأداء

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة بمجال قياس أثر الحوافز المعنوية على الأداء والذي تمثله الفقرات (٧-١٤) من فقرات الاستبانة .

جدول رقم (٤/٥)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بقياس المجال الثاني وهو أثر الحوافز المعنوية على الأداء

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٧	شعوري بالاستقرار الوظيفي يزيد من دافعيتي للعمل.	٤.٦	٠.٦٢	مرتفعة
٨	يسهم العمل الذي أقوم به في تقدمي الوظيفي.	٤.٢	٠.٨٨	مرتفعة
٩	الإشراف على الوسائل العلمية الجامعية للطلبة يساهم في تحسين وضعي الاجتماعي والمعنوي.	٣.٨	٠.٩٧	مرتفعة
١٠	تؤلي المنصب الإداري يخلق نوعاً من الهيبة الإدارية إضافة إلى المكانة الأكاديمية بالنسبة لي.	٣.٦	١.٠٢	مرتفعة
١١	وجود علاقات اجتماعية بين الزملاء خارج العمل الرسمي يساهم في تحسين مستوى الأداء.	٤	٠.٩٣	مرتفعة
١٢	تهيئة المكان الملائم للعمل يؤثر إيجابياً على تحسن الأداء.	٤.٥	٠.٥٥	مرتفعة
١٣	إتاحة الفرصة لي للتعرف على سياسات وإجراءات العمل يؤثر إيجابياً على الأداء.	٤.٣	٠.٦٤	مرتفعة
١٤	يتيح العمل في الجامعة فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي	٤.٢	٠.٨٧	مرتفعة
	المعدل الكلي	٣.٩	٠.٥١	مرتفعة

يبين الجدول السابق النتائج المتعلقة بمجال قياس أثر الحوافز المعنوية على الأداء:

يدل الوسط الحسابي لكل من الفقرتين (٧، ١٢) والبالغ تقريباً (٤.٥) على وجود درجة موافقة مرتفعة للأفراد اتجاه هاتين الفقرتين،والمتعلقتين بالاستقرار الوظيفي وتهيئة المكان الملائم للعمل،حيث أنه كلما كان شعور الأفراد بأن العمل الذي يقومون به يعطيهم نوعا" من الاستقرار والأمان في العمل،فإن ذلك يؤثر بشكل ملموس وملحوظ على الأداء وتحسنه والارتقاء به،ويلاحظ أنه كلما كانت الظروف التي يعمل فيها الأفراد ملائمة ومناسبة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق رضا عام عن الخدمات المقدمة لهم من هذه المؤسسات وبما ينعكس ايجابيا"على أداء الأفراد بشكل أفضل،وقد كان لهاتين الفقرتين أعلى وسط حسابي بين إجمالي الفقرات المتعلقة بهذا المجال.

ويدل الوسط الحسابي لكل من الفقرات (٨ ، ١٤، ١٣) والبالغ تقريباً (٤.٢) على وجود درجة موافقة مرتفعة للأفراد اتجاه هذه الفقرات والمتعلقة بالتقدم الوظيفي للأفراد ، ومن التعرف على سياسات وإجراءات العمل،حيث يلاحظ على هذه الفقرات أنها جاءت في المرتبة الثانية من

حيث الوسط الحسابي وهذا يعزى إلى ان العمل في الجامعات يتيح للأفراد فرصا" للنمو المهني والتقدم الوظيفي وهذا ينعكس ايجابيا" على المكانة الاجتماعية للأفراد داخل مجتمع الجامعة وخارجة،بالتالي تسهم مثل هذه الحوافز في رفع الروح المعنوية للعاملين في الجامعات،بما يؤدي إلى تحسن أدائهم بشكل أفضل.

يشير الوسط الحسابي لكل من الفقرات (٩،١٠) على أن درجة الموافقة للأفراد اتجاه هذه الفقرات كانت ايجابية حيث تؤدي هذه الحوافز إلى:

- المنصب الإداري يحقق مكانة أكاديمية واجتماعية كبيرة للأعضاء.
- الإشراف على الوسائل الجامعية يساهم في تحقيق حافز مادي ومعنوي للأفراد.

وبشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال الحوافز المعنوية وأثرها على الأداء (٣.٩)،وبانحراف معياري بلغ (٠,٥١)حيث تدل قيم الانحراف المعياري على عدم وجود اختلاف وتشتت كبير لهذه القيم عن متوسطاتها الحسابية،أي ان هناك اتفاقا" وانسجاما" في آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا المجال،مما يدل على أن الحوافز المعنوية التي تقدمها الجامعات لأعضائها تسهم بدرجة جيدة ومرتفعة في التأثير على أداء الأعضاء والارتقاء به بشكل إيجابي وملموس،حيث تسهم مثل هذه الحوافز في تحسين أداء الأعمال بصورة أفضل،وبما ينسجم مع توقعات الإدارة العليا والتي تسعى من خلال هذه الحوافز إلى إيجاد مناخ أكاديمي مناسب يسهل على هذه المؤسسات الحفاظ على أفضل الكفاءات وتحقيق رضا وظيفي لها.

ثالثاً: مجال أثر العبء الإضافي على الأداء

يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بمجال قياس أثر العبء الإضافي على الأداء والذي تمثله الفقرات (١٥-٢٥) من فقرات الاستبانة.

جدول رقم (٤/٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بقياس المجال الثالث وهو أثر العبء الإضافي على الأداء

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١٥	يعد الفصل الصيفي من أكثر الفصول الدراسية الذي يشكل لي ضغطاً أكاديمياً.	٣.٥	١.٠٤	مرتفعة
١٦	أشعر بان عملي يتطلب مزيداً من المهام والمسؤوليات وهذا يؤثر على أدائي.	٣.٦	٠.٩٤	مرتفعة
١٧	أفضل أن أكون ضمن فريق عمل واحد لتدريس أحد المساقات.	٣.٦	١.١١	مرتفعة
١٨	مشاركتي في الإشراف على الرسائل العلمية الجامعية يؤثر إيجابياً على مستوى أدائي .	٣.٩	٠.٩٨	مرتفعة
١٩	أتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي لغرض تحسن أدائي.	٤.٢	١.٠٣	مرتفعة
٢٠	أحرص على الإطلاع على الوسائل والأساليب الحديثة المتعلقة بطرق التدريس.	٤.٣	٠.٩٣	مرتفعة
٢١	مهنتي الحالية توسع من دائرة علاقاتي الوظيفية.	٤.١	٠.٧٢	مرتفعة
٢٢	مشاركتي في النشاطات الجامعية تزيد في دافعيتي للعمل.	٣.٩	٠.٩٦	مرتفعة
٢٣	تلقى أرائي اهتمام وتقدير زملائي في اجتماعات مجلس القسم الأكاديمي	٣.٩	٠.٨٣	مرتفعة
٢٤	تعويض عضو هيئة التدريس لمحاضرات زميل له في حال مرضه أو سفره يؤثر على مستوى أدائه	٣.١	١.١	متوسطة
٢٥	التعاون مع زملائي في تنظيم ندوات ومؤتمرات تطور الفرد وظيفياً وعلمياً لرفع سوية الأداء.	٣.٨	٠.٩١	مرتفعة
	المعدل الكلي	٣.٨	٠,٤١	مرتفعة

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين لنا ما يلي:

- يشير الوسط الحسابي لكل من الفقرات رقم (١٥، ١٦، ١٧) والبالغ تقريباً (٣,٥) على أن هناك موافقة متوسطة للأفراد حول الأعباء الإضافية التي تقع على كاهل عضو هيئة التدريس،حيث تشير الفقرات إلى أن الفصل الصيفي يشكل عبء عمل أضافي لعضو هيئة التدريس،وقد يعزى ذلك إلى طبيعة هذا الفصل من حيث قصر فترة الدوام فيه، بالإضافة إلى أن إعطاء المحاضرات في هذا الفصل يكون بشكل يومي،أما عن طبيعة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس فقد كانت درجة الإجابة على هذا السؤال موافقة بشكل متوسط،وقد يدل ذلك على أن هناك أعباء إضافية يتحملها عضو هيئة

التدريس مثل الإشراف على الرسائل الجامعية، إعداد الخطط التدريسية الامتحانات والمراقبات،المشاركة في الندوات،حيث تعتبر هذه الأعمال من المهام والمسؤوليات الإضافة الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس.

- يشير الوسط الحسابي لكل من الفقرات رقم (١٨، ٢٢، ٢٣، ٢٥) والبالغ (٣.٩) على أن درجة الموافقة للأفراد كانت مرتفعة اتجاه هذه الفقرات ذلك أن:

المشاركة في النشاطات الجامعية من ندوات ومؤتمرات لها دور كبير في زيادة دافعية الأعضاء للأعمال الموكلة إليهم.

الأفكار والاقتراحات التي يطرحها عضو هيئة التدريس يكون لها قبول واهتمام في اجتماعات مجلس القسم.

معظم الأعضاء يفضلون الاشتراك في الندوات والمؤتمرات العلمية،وذلك لما لها من أثر في تطوير أداء الأفراد.

- يشير الوسط الحسابي لكل من الفقرات رقم (١٩، ٢٠، ٢١) على أن هناك درجة موافقة مرتفعة للأفراد اتجاه فقرات هذا المجال والبالغ تقريباً (٤.٢)،حيث يدل ذلك على انتشار وسائل التكنولوجيا الحديثة (شبكة الانترنت) والتي سهلت على الأعضاء الحصول على المعلومات بسرعة كبيرة،أيضاً وجود كتب حديثة جداً في المكتبات والتي تساهم بدورها في تقديم أفكار جديدة تساعد في رفع سوية أداء أعضاء هيئة التدريس والارتقاء به وقد كان لهذه الفقرات أعلى وسط حسابي بين فقرات هذا المجال.
- يشير الوسط الحسابي للفقرة رقم (٢٤) والبالغ تقريباً (٣.١) على أن إجابات الأفراد اتجاه هذه الفقرة كانت متوسطة،وقد يدل ذلك على أن لتعويض المحاضرات بين الأعضاء أثرا" سلبيا" على الأداء وقد كان لهذه الفقرة أقل وسط حساب بين إجمالي فقرات هذا المجال.

ويشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال قياس أثر العبء الإضافي على الأداء (٣.٨) وهذا يدل على أن العمل الأكاديمي لا يقتصر فقط على التدريس بل يتعدى ذلك إلى وجود أعباء إضافية يكون لها تأثير على أداء أعضاء هيئة التدريس، حيث يشير الوسط الحسابي إلى درجة التزام جيدة ومرتفعة اتجاه هذا المجال، كما يدل الانحراف المعياري والبالغ (٤١و٠)على وجود اتفاق وانسجام في آراء عينة الدراسة حول هذا المجال.

رابعاً: مجال أثر البحث العلمي على الأداء

يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بمجال قياس أثر البحث العلمي على الأداء والذي تمثله الفقرات (٢٦- ٣٥) من فقرات الاستبانة.

جدول رقم (٤/٧)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بقياس المجال الرابع وهو أثر البحث العلمي على الأداء

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٢٦	مناقشتي للرسائل العلمية تؤدي إلى تشجيعي للبحث العلمي.	٣.٩	٠.٨٢	مرتفعة
٢٧	تتوفر لي الحرية الكافية لإنجاز الأبحاث العلمية.	٣.٩	٠.٩٦	مرتفعة
٢٨	مشاركتي في الإشراف على الرسائل العلمية الجامعية تزيد من اهتمامي وتوجهي نحو البحث العلمي.	٤.١	٠.٧٤	مرتفعة
٢٩	ربط الترقية العلمية بكمية الإنتاج البحثي يؤثر على مستوى أدائي.	٣.٩	١.١٣	مرتفعة
٣٠	تؤلي إدارة الجامعة اهتماماً كبيراً لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية.	٣.١	١.٢٦	متوسطة
٣١	توفر لي المكتبة الجامعية المصادر الضرورية للمعلومات من كتب ومجلات ووثائق علمية.	٣.٨	١.١	مرتفعة
٣٢	تؤلي المنصب الإداري يأخذ الكثير من الجهد والوقت اللازم للبحث.	٣.٦	١.٢٤	مرتفعة
٣٣	توفر لي إدارة الجامعة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لإنجاز البحث العلمي.	٢.٧	١.٣	متوسطة
٣٤	توافر مجلات متخصصة في اللغة العربية لنشر الأبحاث العلمية يؤثر إيجابياً على الأداء.	٤.١	١.١	مرتفعة
٣٥	ثقل العبء والتدريس الموكل لي يؤثر على مستوى أدائي البحثي.	٣.٨	١.٢	مرتفعة
	المعدل الكلي	٣.٦	٠,٤٥	مرتفعة

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين لنا ما يلي:

- يدل الوسط الحسابي للفقرة رقم (٣٦) والبالغ (٢.٧) تقريباً على أن إجابات الأفراد على هذه الفقرة كانت متوسطة وقريبة من المنخفضة حيث انه:

لا توفر الإدارات العليا في الجامعات المبحوثة حوافز مادية ومعنوية لإنجاز الأبحاث العلمية وقد كان لهذه الفقرات أقل وسط حسابي بين فقرات هذا المجال.

- يدل الوسط الحسابي لكل من الفقرات رقم (٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٤، ٣٥، ٤٠) والبالغ (٣.٩) على أن هناك درجة موافقة مرتفعة للأفراد اتجاه هذه الفقرات، حيث لوحظ على هذه الفقرات أن مناقشة عضو هيئة التدريس للرسائل الجامعية تشجعه على البحث العلمي ، وقد

يعزى ذلك إلى أن الرسائل المطروحة قد تظهر بعض الأمور التي بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي وإعادة الدراسة أو زيادة عينة الدراسة أو إجرائها على مجتمع مختلف أو إجراء دراسة مقارنة، أما عن الحرية التي تتوفر لعضو هيئة التدريس من أجل إنجاز الأبحاث فإن هناك حرية كافية لإنجاز الأبحاث،وهذا يعزى إلى قلة المحددات والإجراءات اللازمة للموافقة على إنجاز الأبحاث،بالإضافة إلى عدم وجود إجراءات روتينية والتي من شأنها أن تستغرق زمناً طويلاً لإنجاز الأبحاث مما يقلل من إقبال عضو هيئة التدريس على انجاز الأبحاث العلمية، وفيما يتعلق بربط الترقية العلمية بكمية الإنتاج البحثي ، فقد يعزى ذلك إلى أن أنظمة الجامعات المبحوثة تشترط مدة زمنية معينة للانتقال من رتبة إلى رتبة إضافة إلى ذلك أنه يجب على عضو هيئة التدريس تقديم مجموعة من الأبحاث للترقية من رتبة أكاديمية إلى رتبة أكاديمية أخرى، وفيما يتعلق بما توفره المكتبة الجامعية من المصادر المهمة للمعلومات فقد كانت درجة الموافقة على هذا السؤال جيدة وهذا يدل على أن المكتبات الموجودة في هذه الجامعات تزخر بالمراجع والفهارس وملخصات البحوث والدراسات والدوريات والتي يكون لها دور كبير في مساعدة عضو هيئة التدريس على قيامة بالبحث العلمي.

أم فيما يتعلق بالسؤال رقم (٤٠) فقد اعتبر هذا الأمر مشكلة مهمة لمعظم أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣.٨) وهذه الدرجة تدل على أن هناك درجة موافقة مرتفعة للأفراد اتجاه ذلك، وقد يعزى ذلك إلى أن الأعباء التي يقوم بها عضو هيئة التدريس لا تقتصر على أعطاء المحاضرات بل تتعدى ذلك إلى قيام أعضاء هيئة التدريس بأعمال إدارية ، مثل الإرشاد وعضوية لجان إدارية في مجالس الأقسام والكليات ، وتولي عمادة الكليات والدوائر والأقسام، ويتضح مما سبق ثقل عبء الأعمال التي يقوم بها عضو هيئة التدريس،ولا شك أنه في مواجهة هذه الأعباء فانه لن يبقى له وقت كاف" لمتابعة النشاط البحثي.

- يدل الوسط الحسابي للفقرة رقم (٣٧) والبالغ (٤.١) على أن توافر مجلات متخصصة في اللغة العربية لنشر الأبحاث العلمية لها دور كبير في التأثير على الأداء،وقد يعزى ذلك إلى أن باستطاعة أعضاء هيئة التدريس القيام ببحوث ونشرها في مجلات متخصصة حيث يستطيع أن ينشر نتائج بحوثه ودراساته فيها ، وقد يدل ذلك على كثرة أعداد المجلات المتخصصة لنشر الأبحاث العلمية ، مما يسهل على الباحثين نشر أبحاثهم فيها.

وبشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال قياس أثر البحث العلمي على الأداء (٣.٦) مما يدل على درجة موافقة مرتفعة،كما يدل الانحراف المعياري والبالغ (٠,٤٥) على اتفاق وتقارب في آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا المجال.

خامساً: مجال أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء

يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بمجال قياس أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء والذي تمثله الفقرات (٣٦-٤٢) من فقرات الاستبانة.

جدول رقم (٤/٨)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بقياس المجال الخامس وهو أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٣٦	ما يميز العمل في الفصل الصيفي أنه يؤدي إلى زيادة حدة الصراع بين الأعضاء.	٣.١	١.٢٣	متوسطة
٣٧	المنصب الإداري يؤدي إلى حدوث صراع بين الأعضاء.	٣.٦	١.٠١	مرتفعة
٣٨	توزيع المساقات التدريسية بين الأعضاء يكون على أساس التخصص الدقيق وطول الخبرة في تدريس المساق.	٣.١	١.١٥	متوسطة
٣٩	يحرص عضو هيئة التدريس على أن تكون ملاحظاته في مجلس القسم موضوعية وبعيدة على العلاقات الشخصية.	٣.٩	٠.٩٢	مرتفعة
٤٠	تحرص إدارة الجامعة على سماع المقترحات التي تساعد على حل مشاكل العمل.	٣.٣	١.٢٩	متوسطة
٤١	لا أمانع من الاشتراك مع الزملاء في الندوات والأبحاث العلمية.	٤.٢	٠.٦٢	مرتفعة
٤٢	تهتم إدارة الجامعة بإطلاع العاملين على التغيرات التي يتم إحداثها وأسباب هذه التغيرات.	٢.٩	١.٠١	متوسطة
	المعدل الكلي	٣.٥	٠.٦٨	مرتفعة

يبين الجدول السابق النتائج المتعلقة بفقرات مجال قياس أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء.

- يشير الوسط الحسابي لكل من الفقرات رقم (٣٦، ٣٨) والبالغ (٣.١) على أن إجابات الأفراد على هذه الفقرات كانت متوسطة.
- يشير الوسط الحسابي لكل من الفقرات رقم (٣٧، ٣٩) والبالغ (٣.٧) على درجة موافقة مرتفعة لهذه الفقرات وقد يفسر ذلك على أن المنصب الإداري قد يؤدي إلى إيجاد بعض أنواع الصراع بين الأعضاء، ، وعلى ذلك فإن للمنصب الإداري أثرا" على أداء الأعضاء ، حيث أنه كلما كان توزيع المناصب الإدارية بين الأعضاء على أساس من العدل والخبرة فإن ذلك يقلل من الصراعات والتي تؤثر سلبا" على الأداء.
- يدل الوسط الحسابي للفقرة رقم (٤٠) والبالغ (٣.٣) على درجة موافقة متوسطة اتجاه حرص الإدارة العليا في الجامعات المبحوثة على سماع المقترحات الخاصة بالعمل،وهذا يدل

على عدم وجود اهتمام من قبل إدارة الجامعات نحو معالجة بعض المشاكل الخاصة بعمل أعضاء هيئة التدريس ، وهنا يمكن القول أن توجه أعضاء هيئة التدريس في هذه الإجابة يمكن اعتباره نظرة سلبية ، ويمكن إرجاع هذه النظرة السلبية إلى موضوع العمل الإضافي بالذات كونه موضوع الدراسة .

- أما الفقرة الخاصة بالتعاون ما بين أعضاء هيئة التدريس في موضوع الندوات والأبحاث العلمية فقد أظهرت الدراسة وجود درجة كبيرة من التعاون ما بين أعضاء هيئة التدريس في هذا الموضوع وأنهم لا يمانعون الاشتراك في المحاضرات والندوات،وهذا ما أظهره الوسط الحسابي والبالغ (٤.٢) حيث احتلت هذه الفقرة أعلى وسط حسابي بين إجمالي هذه الفقرات،ويمكن أن يعزى هذا إلى طبيعة بعض المساقات التي تطرح ، وضغوط العمل أحياناً والتي تدفع أساتذة الجامعات في الاشتراك في الأبحاث العملية.
- أما الفقرة التي تتحدث عن دور إدارة الجامعة بإطلاع العاملين على التغيرات التي يتم إحداثها وأسباب هذه التغيرات ،فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الوسط الحسابي قد بلغ (٢.٩) وهذا يدل على عدم قيام إدارة الجامعة بإطلاع الأعضاء على التطورات التي تحصل في داخل الجامعة سواء كانت إدارية أو أكاديمية.
- وبشكل عام فقد بلغ الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بمجال الصراع بين الأعضاء وأثرة على الأداء (٣,٥) ، بانحراف معياري قدرة (٠,٦٨) وهذا يدل على ان انحراف القيم عن وسطها الحسابي كانت متقاربة ، ولم يكن هناك تباين وتشتت كبير فيها وهذا يدل على ان توزيع مشاهدات الدراسة تتوزع توزيعا" طبيعيا".

- **الفقرات المتنوعة في برامج العمل الإضافي**

في هذه الفقرات المتنوعة من الاستبانة تنحصر الإجابة بـ (نعم، لا) بمقياس ٠-١

جدول رقم (٤/٩)

الرقم	الفقرة	الاتجاه نحو الفقرة
٤٣	هل تهتم الجامعة التي تعمل بها بالعمل الإضافي وتوليه اهتماماً خاصاً؟	نعم
٤٤	هل تمارس عملاً إضافياً بالجامعة؟	نعم
٤٥	هل تعتبر العمل الإضافي حافزاً؟	نعم
٤٦	هل ترى بأن العمل الإضافي الذي تقوم به يؤدي إلى زيادة الأجور والمكافآت الإضافية الممنوحة لك.	نعم
٤٧	هل تعتبر كثرة العمل الإضافي له تأثيراً سلبياً على نشرك للأبحاث العلمية؟	نعم
٤٨	هل يؤثر العمل الإضافي على مجهودك في التدريس؟	نعم
٤٩	هل تقوم إدارة الجامعة بتوفير متطلبات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من العمل الإضافي الذي يقومون به.	لا
	المجموع	نعم

أما فيما يتعلق ببرنامج العمل الإضافي والمكون من (٧) أسئلة والذي تم وضعه لقياس النظرة العامة للعمل الإضافي من قبل أعضاء هيئة التدريس ، وذلك بوضع مقياس (نعم أو لا) فقط لحصر إجابات العينة المدروسة فقد اظهر الجدول الجوانب الإيجابية التالية:

١- اهتمام الجامعات المبحوثة بالعمل الإضافي.

٢- الغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس تمارس عملاً إضافياً بالجامعة.

٣- اعتبار العمل الإضافي حافزاً،مما ينعكس إيجابياً على أداء الأعضاء وتحسنه.

٤- أن الأجور والمكافآت الإضافية الممنوحة لعضو هيئة التدريس تتناسب مع العمل الذي يقوم به.

أما الجوانب السلبية فقد تمثلت بما يلي:

١- أن العمل الإضافي الموكل لأعضاء هيئة التدريس يؤثر بشكل كبير على جهودهم التدريسية.

٢- للعمل الإضافي أثر سلبي على أداء عضو هيئة التدريس البحثية.

٣- الرضا العام عن العمل الإضافي لعضو هيئة التدريس كانت سلبية.

اختبار الفرضيات ومناقشتها

٤-٢-٢ اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسة الأولى باستخدام اختبار .one –Sample T- Test

١- الفرضية الأولى: هناك علاقة ايجابية بين الدخل الإضافي ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة.

جدول رقم (٤/١٠)
اختبار الفرضية الفرعية الأولي

	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أثر الدخل الإضافي على الأداء	٩١.٤١	٢٨	٠.٠٠

من خلال الجدول السابق نجد أنه عند درجة حرية (٢٨) بلغت قيمت (T) (٩١.٤١) ومستوى الدلالة (٠.٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد العينة لا تعزى لعامل الصدفة، مما يثبت الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي تنص على أن هناك علاقة ايجابية بين الدخل الإضافي ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة.

٢- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ايجابية بين الحوافز المعنوية وأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة.

جدول رقم (٤/١١)
اختبار الفرضية الفرعية الثانية

	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أثر الحوافز المعنوية على الأداء	١٢٩.٦٥	٢٧	٠.٠٠

يلاحظ من الجدول السابق أنه عند درجة حرية (٢٧) بلغت قيمة(T) (١٢٩,٦٥) ومستوى الدلالة (٠.٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة لا تعزى لعامل الصدفة، مما يثبت الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والتي تنص على أن: هناك علاقة ايجابية بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة.

٣ـ الفرضية الثالثة: هناك علاقة سلبية بين العبء الإضافي ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة.

جدول رقم (٤/١٢)
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أثر العبء الإضافي على الأداء	قيمة(T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	١٥٩.١	٢٨	٠.٠٠

يتضح من الجدول السابق أنه عند درجة حرية (٢٨) بلغت قيمة (T) (١٥٩.١) ومستوى دلالة (٠.٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) وهذا يدل على أن الإجابات لم تكن عشوائية ولا تعزى لعامل الصدفة ، لذلك فإن الباحث يقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والتي تنص على أن: هناك علاقة سلبية بين العبء الإضافي ومستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة.

٤ـ الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الإضافي وتدني البحث العلمي في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة.

جدول رقم (٤/١٣)
اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

اثر العمل الإضافي على تدني البحث العلمي	قيمة(T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	١٣٦,٣٧	٢٧	٠.٠٠

يلاحظ من الجدول السابق أنه عند درجة حرية (٢٧) بلغت قيمة (T) (١٣٦,٣٧) ومستوى دلالة (٠.٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) وهذا يدل على أن الإجابات لا تعزى لعامل الصدفة لذلك تقبل الفرضية الرابعة للدراسة والتي تنص على أن: هناك علاقة سلبية بين العمل الإضافي وتدني البحث العلمي في الجامعات المبحوثة.

٥ـ الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة سلبية بين الصراع بين الأعضاء وأثره على الأداء في الجامعات الرسمية الأردنية المبحوثة.

جدول رقم (٤/١٤)
اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	٨٤.٩٧	٢٨	٠.٠٠

يدل الجدول السابق على أنه عند درجة حرية (٢٨) بلغت قيمة (T) (٨٤.٩٧) ومستوى الدلالة (٠.٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) وهذا يدل على أن إجابات الأفراد لم تكن عشوائية لذلك تقبل الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة التي تنص على أن هناك: علاقة سلبية للصراع بين الأعضاء وأثره على الأداء في الجامعات المبحوثة.

٤-٢-٣ اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة نحو دور العمل الإضافي في التأثير على أداء أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية (العمل الحالي، الرتبة الأكاديمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الجامعة، الدخل، الحالة الاجتماعية، الجنس، اسم الجامعة).

أولاً: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **(one way ANOVA)** وذلك لدراسة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \geq$ ٠.٠٥) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة التالية: (العمل الحالي، الرتبة الأكاديمية، المؤهل العلمي، الدخل، سنوات الخبرة في الجامعة، الجامعة)، وفيما يلي بيان لنتائج هذا الاختبار وفقاً لكل متغير من هذه المتغيرات:

١- متغير العمل الحالي:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي:

جدول رقم (٤/١٥)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد وفقاً لمتغير العمل الحالي

المجـــــال	عميد	رئيس قسم	مدير مركز	عضو هيئة التدريس	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية لقيمة (F)
	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي		
أثر الدخل الإضافي على الأداء.	٢.٧٢	٣.٦٨	٣.٢٧	٣.٥٦	٠.٨٨	٠.٤٤٨
أثر الحوافز المعنوية على الأداء.	٤.٠١	٣.٩٦	٣.٥٩	٣.٩٦	٠.٥٧	٠.٦٣٠
أثر العبء الإضافي على الأداء.	٣.٧٤	٣.٨٣	٣.٦٣	٣.٨٠	٠.٣٧	٠.٧٧٧
أثر البحث العلمي على الأداء.	٣.٥٣	٣.٦٦	٣.٧٥	٣.٦٣	٠.٤٢	٠.٧٤٠
أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء.	٣.٦٧	٣.٦٦	٤.١٤	٣.٤٢	٢.٩	٠.٠٣١
برامج العمل الإضافي.	١.٢١	١.٣٦	١.٣٨	١.٣٧	١.٧٣	٠.١٥٩

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول السابق والتي تمثل نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ، فقد أظهرت النتائج الإحصائية إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمل الحالي في جميع مجالات الدراسة،باستثناء مجال الصراع بين الأعضاء على الأداء لصالح مدير المركز ، بوجود أعلى وسط حسابي بلغ (٤.١٤) وهنا نشير إلى أن الصراعات قد تنشأ عن رغبة عضو هيئة التدريس بتولي منصب إداري في الجامعة،كرئاسة قسم أو مساعد عميد أو عمادة كلية أو مدير مركز ، وكما أشارت النتائج السابقة بان الصراع كان لصالح مدير المركز ،

ما هذا إلا دليل على رغبة عضو هيئة التدريس بتولي هذا المنصب ويمكن ان يعزى ذلك إلى طبيعة هذه الوظيفة بكونها إدارية بحته وما تشكله من ارتباطات مع الإدارة العليا في الجامعة ، أضف إلى ذلك أنها قد تساعد صاحبها على التفرغ للبحث العلمي أكثر.

٢- متغير الرتبة الأكاديمية:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

جدول رقم (٤/١٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجـــال	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر متفرغ	مدرس	مساعد تدريس	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية لقيمة (F)
	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي		
أثر الدخل الإضافي على الأداء.	٣.٦٩	٣.٥٥	٣.٥٣	٣,٨٥	٣.٧٣	٣.٤٦	٠.٧٨٢	٠.٥٦٣
أثر الحوافز المعنوية على الأداء.	٤.١١	٣.٩١	٣.٩١	٣,٤٩	٣.٩٧	٣.٩٨	١.٠٩١	٠.٣٦٦
أثر العبء الإضافي على الأداء.	٣.٨٤	٣.٧٩	٣.٨١	٣,٦٩	٣.٨١	٣.٩١	٠.٧٩٧	٠.٥٥٢
أثر البحث العلمي على الأداء.	٣.٧٢	٣.٥٦	٣.٦٤	٣,٥١	٣.٦٨	٣.٨٠	١.٧٥	٠.١٢٣
أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء.	٣.٦٤	٣.٥٧	٣.٤٥	٣,١٦	٣.٤٥	٣.٦٣	٢.٥٤	٠.٠٢٨
برامج العمل الإضافي.	١.٣	١.٣٩	١.٣٤	١,٤٢	١.٣٢	١.٣٧	١.٢٣	٠.٢٩٢

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول السابق والتي تمثل اختبار تحليل التباين الأحادي فقد أظهرت النتائج الإحصائية إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال الصراع بين الأعضاء على الأداء،وقد كان ذلك لصالح رتبة الأستاذية بوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) ، ويمكن أن يعزى ذلك لوجود أكثر من فرصة لتولي منصب في الإدارة العليا لرتبة الأستاذية ، أضف إلى ذلك أن الأفراد الذي يحملون أعلى رتبة أكاديمية قد يكون لهم الأولوية دائماً في المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية،والإشراف والمشاركة في مناقشة الرسائل العلمية الجامعية،أضف إلى ذلك انخفاض العبء التدريس للرتب العليا مما يساهم في تفرغهم للبحث العلمي.

٣- متغير المؤهل العلمي:

يبن الجدول التالي نتائج اختيار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (٤/١٧)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجـــــال	دكتوراه الوسط الحسابي	ماجستير الوسط الحسابي	بكالوريوس الوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية لقيمة (F)
أثر الدخل الإضافي على الأداء.	٣.٥٧	٣.٧١	٣.٤٧	١.٥١	٠.٢٢١
أثر الحوافز المعنوية على الأداء.	٣.٩٥	٤.٠١	٣.٨٦	٠.٨٣	٠.٤٣٧
أثر العبء الإضافي على الأداء.	٣.٨٣	٣.٧٩	٣.٥٨	٤.١٢	٠.٠١٧
أثر البحث العلمي على الأداء.	٣.٦٣	٣.٦٤	٣.٥٨	٠.١٦٧	٠.٨٤٦
أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء.	٣.٣٨	٣.٦٣	٣.٩٧	١٠.٠٩	٠.٠٠
برامج العمل الإضافي.	١.٣٦	١.٣٤	١.٣٧	٠.١١٧	٠.٨٩٨

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة إحصائية (∝ ≤٠.٠٥) في جميع مجالات الدراسة باستثناء مجالي (أثر الصراع بين الأعضاء، وأثر العبء الإضافي على الأداء)، أما فيما يتعلق بأثر الصراع بين الأعضاء على الأداء ،فقد لوحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لصالح حملة درجة (البكالوريوس) وهذا يعزى إلى أن العاملين في الهيئة التدريسية من حملة درجة البكالوريوس قد يشعرون بانخفاض امتيازاتهم مقارنة مع حملة المؤهلات العلمية الأخرى ، مما ينعكس سلبياً على دخولهم الشهرية، وعلى حضورهم للندوات والمحاضرات، أو على مشاركتهم

في الإشراف ومناقشة الرسائل العلمية، حيث أن الامتيازات السابقة جميعها هي من نصيب الرتب والمؤهلات العلمية العليا ، والتي لا يستطيع حملة درجة البكالوريوس من العاملين في الهيئة التدريسية من الحصول عليها ، ويمكن أن يعزى ذلك كله إلى طبيعة الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعات ، والتي تعطي الأولوية والأفضلية دائماً للرتب والمؤهلات العلمية العليا.

أما فيما يتعلق بأثر العبء الإضافي على الأداء ، فقد وجد أن هناك علاقة ذات دلالة لصالح حملة درجة (الدكتوراه) بوسط حسابي بلغ (٣.٨٣) وهذا يعزى إلى أن حملة هذه الدرجة العلمية هم الأكثر تحملاً لأعباء العمل الأكاديمي من عدة جوانب أهمها ، قيامهم بتولي المناصب الإدارية كرئاسة القسم أو المراكز وعمادة الكلية ، بالإضافة إلى قيامهم بالإشراف ومناقشة الرسائل العلمية وكذلك إشراكهم في الندوات والمؤتمرات العلمية ، وهذا كله يعد عبء" إضافياً جديداً يتحمله عضو هيئة التدريس مقارنة مع حملة الدرجات العلمية الأقل.

٤- متغير الدخل

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد وفقاً لمتغير الدخل.

جدول رقم (٤/١٨)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير الدخل

المجـــال	أقل من ٨٠٠ دينار	من ٨٠١-١٢٠٠ دينار	أكثر من ١٢٠٠ دينار	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية لقيمة (F)
	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي		
أثر الدخل الإضافي على الأداء.	٣.٦٢	٣.٥٧	٣.٦١	٠.١٣٤	٠.٨٧٥
أثر الحوافز المعنوية على الأداء.	٣.٩٤	٣.٩٥	٤.٠١	٠.٣٦٢	٠.٦٩٧
أثر العبء الإضافي على الأداء.	٣.٨٤	٣.٨١	٣.٧٢	١.٤٩	٠.٢٢٦
أثر البحث العلمي على الأداء.	٣.٧١	٣.٦٠	٣.٦٣	١.٠٦	٠.٣٤٧
أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء.	٣.٥٦	٣.٤٧	٣.٤٨	٠.٤١٩	٠.٦٥٨
برامج العمل الإضافي.	١.٣٣	١.٣٧	١.٣٤	٠.٧٠١	٠.٤٩٧

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدخل عند مستوى دلالة إحصائية ($\propto \geq$٠.٠٥) في جميع مجالات الدراسة حيث تراوحت قيمة (F) بين (١.٤٩ - ٠.١٣٤) وبمستوى دلالة إحصائية تراوح بين (٠.٨٧٥- ٠.٢٢٦) ، وقد يعود ذلك إلى طبيعة العمل الأكاديمي في الجامعات بشكل عام حيث تعتبر المهن الأكاديمية في

الجامعات من أفضل المهن، أضف إلى ذلك وجود العديد من الامتيازات والحوافز للعاملين في هذه المهن بالنسبة الدخل ، حيث أنه وبمقارنة الوضع العام للدخل في الأردن تعتبر مهنة التدريس الأكاديمي في الجامعات من أفضل المهن وأكثرها دخلاً مقارنة مع الوظائف الأخرى.

٥ـ متغير سنوات الخبرة في الجامعة

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة.

جدول رقم (٤/١٩)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة

المجـــال	أقل من ٥ سنوات	من٥ـ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية لقيمة (F)
	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي		
أثر الدخل الإضافي على الأداء.	٣.٦٤	٣.٦٠	٣.٥٢	٠.٦٧٨	٠.٥٠٨
أثر الحوافز المعنوية على الأداء.	٣.٩٩	٣.٩٦	٣.٩١	٠.٤٥٩	٠.٦٣٢
أثر العبء الإضافي على الأداء.	٣.٨٢	٣.٨٥	٣.٦٩	٣.٨٠	٠.٠٢٣
أثر البحث العلمي على الأداء.	٣.٦٣	٣.٦٥	٣.٦٠	٠.٣٠٣	٠.٧٣٩
أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء.	٣.٣٣	٣.٥٤	٣.٥٧	٢.٩٧	٠.٠٥٣
برامج العمل الإضافي.	١.٣٤	١.٣٦	١.٣٧	٠.٢٥٢	٠.٧٧٧

من خلال استعراض النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة عند مستوى دلالة إحصائية ($\propto \geq$ ٠.٠٥) في جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال (أثر العبء الإضافي على الأداء) ويعود هذا الفرق لصالح الأفراد من فئة الخبرة (من٥ـ١٠ سنوات) مقارنة بباقي المجموعات حيث يمكن النظر إلى هذه الفئة على أنهم من حملة رتبة الأستاذ المساعد والأستاذ المشارك ويكون العبء ألتدريسي لهؤلاء الأشخاص اثنتي عشر ساعة معتمدة مقارنة مع تسع ساعات معتمدة للرتبة الأستاذية،كما أن عملية الإشراف على الرسائل العلمية الجامعية ومناقشتها تعد عبء إضافياً جديداً لهم ،بالإضافة إلى ذلك فإن عبء إدارياً تتحمله هذه الفئة حيث يتاح لهم إمكانية تولي المناصب الإدارية كرئاسة قسم أو إدارة مركز معين أو الاشتراك في الندوات والمؤتمرات العلمية الجامعية وما يمثله ذلك من عبء إضافي جديد يقع على عاتق هذه الفئة.

٦- متغير الجامعة

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد وفقاً لمتغير اسم الجامعة.

جدول رقم (٤/٢٠)
نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير الجامعة

المجـــال	اليرموك الوسط الحسابي	مؤتة الوسط الحسابي	آل البيت الوسط الحسابي	الأردنية الوسط الحسابي	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية لقيمة (F)
أثر الدخل الإضافي على الأداء.	٣.٥٠	٣.٥٠	٣.٦٣	٣.٦٧	١.٣٧٢	٠.٢٥٢
أثر الحوافز المعنوية على الأداء.	٣.٩٣	٣.٩٣	٣.٩٧	٣.٩٨	٠.٢٣٤	٠.٨٧٣
أثر العبء الإضافي على الأداء.	٣.٨٢	٣.٧٩	٣.٨٤	٣.٧٨	٠.٣١٩	٠.٨١٢
أثر البحث العلمي على الأداء.	٣.٦٣	٣.٦٣	٣.٦٥	٣.٦٣	٠.٠٢٥	٠.٩٩٥
أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء.	٣.٣٧	٣.٤٢	٣.٣٢	٣.٦٢	٠.١٩٨	٠.٠٢٤
برامج العمل الإضافي.	١.٣٨	١.٣٢	١.٣١	١.٧٣	٠.٨٦٤	٠.٤٦٠

استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة عند مستوى دلالة إحصائية (∝ ≤٠.٠٥) في جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال (أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء)، وذلك لصالح الجامعة الأردنية بوسط حسابي بلغ (٣.٦٢) ومن خلال اختبار تحليل التباين الأحادي لهذا المتغير بلغت دلالة (F) ٢٤% كإشارة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير اسم الجامعة وهذا يعزى إلى طبيعة العمل في الجامعة الأردنية كونها تعتبر من أكبر وأقدم الجامعات الأردنية أضف إلى ذلك احتضانها لأكثر الخبرات العلمية في المملكة ، بألاضافه إلى ما تمتلكه الجامعة الأردنية من سمعة كبيرة على المستوى المحلي والعربي والعالمي.

ثانياً: نتائج اختبار (ت) T- Test

قام الباحث باستخدام اختبار (ت) T- Test لدراسة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لكل من متغير (الحالة الاجتماعية، الجنس) وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝ ≤ ٠.٠٥) والجداول التالية توضح نتائج هذا الاختبار:

١- متغير الحالة الاجتماعية

جدول رقم (٤/٢١)
نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المجـــال	أعزب الوسط الحسابي	متزوج الوسط الحسابي	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية لقيمة (T)
أثر الدخل الإضافي على الأداء.	٣.٧٠	٣.٥٥	١.٦٦	٠.٠٦٨
أثر الحوافز المعنوية على الأداء.	٣.٩٩	٣.٩٥	٠.٥٣٥	٠.٠٠١
أثر العبء الإضافي على الأداء.	٣.٨٠	٣.٨١	٠.٠٩١-	٠.٤٤٥
أثر البحث العلمي على الأداء.	٣.٦٤	٣.٦٣	٠.٢٠٣	٠.٩٧٠
أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء.	٣.٧٥	٣.٣٩	٣.٨٨	٠.٣٢٧
برامج العمل الإضافي.	١.٣١	١.٣٧	١.٦٢-	٠.٨٤٩

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝ ≤ ٠.٠٥) في جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال (أثر الحوافز المعنوية على الأداء)، ويعود هذا الفرق لصالح الفئة الاجتماعية (أعزب) بوسط حسابي بلغ (٣.٩٩) ويمكن تفسير نتائج الدلالة الإحصائية بما يلي:

١- أن فئة (أعزب) لا يتقاضون بعض العلاوات الممنوحة في الجامعة كعلاوة الزوجة والأولاد.

٢- أن هذه الفئة لا تستفيد من المنح والامتيازات التي تعطى لأبناء العاملين في الجامعات كحصوله على مقعد جامعي أو حصوله على وظيفة في الجامعة.

٣- قد تكون هذه الفئة ممن تم تعيينهم حديثاً بالجامعة وبالتالي فأن الحوافز المعنوية الممنوحة لهم تكون قليلة.

٢- متغير الجنس

يبين الجدول التالي نتائج اختبار تحليل (T- Test) للفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات الأفراد وفقاً لمتغير الجنس.

جدول رقم (٤/٢٢)
نتائج اختبار T- Test وفقاً لمتغير الجنس

المجـــال	ذكر الوسط الحسابي	أنثى الوسط الحسابي	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية لقيمة (T)
أثر الدخل الإضافي على الأداء.	٣.٦٠	٣.٥٥	٠.٥٧٥	٠.٩٧٦
أثر الحوافز المعنوية على الأداء.	٣.٩٨	٣.٨٩	١.٣٢	٠.٧٨٩
أثر العبء الإضافي على الأداء.	٣.٨٢	٣.٧٤	١.٥٥	٠.٩٧١
أثر البحث العلمي على الأداء.	٣.٦٥	٣.٥٩	٠.٩٨	٠.١٨٠
أثر الصراع بين الأعضاء على الأداء.	٣.٥٠	٣.٤٤	٠.٦٤	٠.٥٤٥
برامج العمل الإضافي.	١.٣٥	١.٣٩	١.١١-	٠.٤٢٢

من خلال استعراض النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة إحصائية (∝ ≤ ٠.٠٥) في جميع مجالات الدراسة حيث تراوحت قيمة (T) بين (١.٥٥ -٠.٥٧٥) وبمستوى دلالة إحصائية بلغت (٠.٩٧٦ -٠.١٨٠) ويمكن أن يفسر ذلك أن أنظمة الجامعات الحكومية وقوانينها لا تميز بين الذكور والإناث من حيث التعيين والراتب ولا تعطي أي فئة مميزات بمعزل عن الفئة الأخرى وهذا يتماشى مع توجيهات القيادة الهاشمية وما يسعى إليه جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين بأن تكون المرأة شريكة إلى جانب الرجل في عملية التنمية والتطوير بالإضافة إلى إعطائها الفرصة لتولي الوظائف والمناصب المختلفة.

وبشكل عام وبعد اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفقاً لكل متغير من المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وعلى ضوء ذلك فقد أظهرت النتائج على الأغلب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية للأفراد وبناءً على ذلك يرفض الباحث الفرضية الثانية رغم ثبوتها جزئياً والتي نصت على أن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة نحو دور العمل الإضافي في التأثير على أداء أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة (العمل الحالي، الرتبة الأكاديمية، المؤهل العلمي الدخل، سنوات الخبرة في الجامعة، الحالة الاجتماعية، الجنس، الجامعة).

٤-٣ المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة والتي هدفت إلى معرفة أثر العمل الإضافي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية.

٤-٣-١ النتائج

اشتملت الدراسة على (٥) مجالات رئيسية وهي: (الدخل الإضافي وأثره على الأداء، الحوافز المعنوية وأثرها على الأداء، العبء الإضافي وأثره على الأداء، البحث العلمي وأثره على الأداء، الصراع بين الأعضاء وأثره على الأداء) ومجال أخر فرعي برامج متنوعة في العمل الإضافي.

وعلى ضوء ذلك تم التوصل إلى النتائج التالية:

٤- بينت نتائج الدراسة اهتمام الجامعات المبحوثة بالعمل الإضافي ، وذلك لما له من دور هام في تلبية احتياجات الجامعة في تغطية جميع المساقات المطروحة في البرنامج ألتدريسي.

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لنتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تعزى للمتغيرات (العمل الحالي، الرتبة الأكاديمية، الدخل، سنوات الخبرة في الجامعة، اسم الجامعة، الحالة الاجتماعية، الجنس، المؤهل العلمي) على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة.

٦- هناك علاقة سلبية لكل من مجالي (الصراع بين الأعضاء والعبء الإضافي على الأداء) تعزى للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

٧- إشارات الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مجالات الدراسة لدور العمل الإضافي في التأثير على مستوى الأداء في الجامعات المبحوثة وذلك حسب المتوسطات الحسابية لها وهي: الدخل الإضافي ، الحوافز المعنوية، العبء الإضافي، البحث العلمي، الصراع بين الأعضاء هذه المجالات أسفرت عن مجموعة من النتائج وهي:

١- مجال اثر الدخل الإضافي على الأداء:

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الدخل الإضافي وأداء عضو هيئة التدريس ، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بهذا المجال (٣,٦) بدرجة تأثير مرتفعة ، وهذا يعزى إلى ان الدخل الإضافي الذي يحصل عليه عضو هيئة التدريس يتكافأ مع ما يبذله من جهد وما يملكه من خبرات ومؤهلات علمية ، مما يساهم ذلك في تعزيز مستوى الأداء والارتقاء به بشكل أفضل.

- بينت نتائج الدراسة ان للمكافآت المالية الممنوحة لعضو هيئة التدريس اثر ايجابي في تحسن الأداء ، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٦) بدرجة تأثير مرتفعة وهذا ما يدفع عضو هيئة التدريس إلى الالتزام وأداء واجباته بصورة أفضل بما يساهم في رفع سوية الأداء.
- بينت نتائج الدراسة تناسب الأجر الإضافي مع الخبرات والمؤهلات التي يملكها عضو هيئة التدريس، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤,١) وهذا يعزى إلى انه كلما زادت المؤهلات العلمية الفرد كلما زاد ذلك من أهمية عملة ، إضافة إلى زيادة الأجر الذي يتقاضه مما يساهم في تحسن ورفع مستوى أدائه الأكاديمي.

٢- مجال اثر الحوافز المعنوية على الأداء:

- أظهرت الدراسة شعور أعضاء هيئة التدريس بالاستقرار والأمان في العمل ، حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق رضا عام عن الخدمات المقدمة،وبما ينعكس إيجابياً على أداء الأفراد.
- إيجاد الحساسية والنفور بين الأعضاء إذا استغلت الحوافز المعنوية بشكل غير عادل.
- أظهرت الدراسة ان توفير ظروف عمل مناسبة للأفراد لها اثر ايجابي في تحسن الأداء .
- أظهرت الدراسة ان تولي عضو هيئة التدريس لمنصب إداري يؤدي إلى إيجاد نوع من الحساسية في علاقة عضو هيئة التدريس بزميله، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (٦و٣) بدرجة تأثير مرتفعة ، وقد يعزى ذلك إلى ان رئيس المنصب الإداري كرئيس القسم أو عميد الكلية لا يقوم بتوزيع العمل الإضافي بين الأعضاء بشكل عادل أي أنها تذهب إلى فئة معينة من أعضاء هيئة التدريس وهذا يؤدي إلى حدوث صراعات بين الأعضاء نتيجة لذلك.

٣- مجال اثر العبء الإضافي على الأداء:

- أظهرت الدراسة ثقل عبء العمل الإضافي الذي التي يقوم بها عضو هيئة التدريس مما اثر سلبا" على مستوى أدائه البحثي والتدريسي ، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٨) بدرجة تأثير مرتفعة ، ولا شك انه في مواجهة هذه الأعباء فانه لن يجد الوقت الكافي لمتابعة النشاط البحثي والتدريسي.

٤- مجال اثر العمل الإضافي على البحث العلمي:

- بينت الدراسة ان العمل الإضافي يؤثر بشكل سلبي على أداء عضو هيئة التدريس البحثية حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة(١,٤) ، وهذا يعزى إلى قلة المردود المادي الذي يحصل عليه عضو هيئة التدريس ونتيجة لذلك يضطر عضو هيئة التدريس إلى الانشغال بالعمل الإضافي أو

أعمال أخرى لأغراض مادية ، مما يؤثر على إنتاجه البحثي من حيث الكمية ومستوى البحوث المقدمة واصالتها.

- أظهرت الدراسة ان العمل الإضافي لا يسمح بتهيئة البيئة التي تسمح بتنشيط البحث العلمي والارتقاء به إلى مستويات متقدمة ، وذلك بسبب كثرة عدد الساعات والاعمال الاضافية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس ،مما يؤثر ذلك على عملية التوازن بين مهامه المختلفة وبين أدائه البحثي.

٥- مجال اثر الصراع بين الأعضاء على الأداء:

- أظهرت الدراسة ان الصراع الناتج عن التنافس على العمل الإضافي يؤدي إلى قلة التعاون ما بين أعضاء هيئة التدريس في البحوث العلمية.

- سوء التعامل مع الطلبة ، حيث يؤدي ذلك إلى ضعف علاقة الطالب بعضو هيئة التدريس مما يؤدي إلى إخلال في العملية التعليمية في الجامعات.

- قلة اهتمام أعضاء هيئة التدريس في الأمور البحثية والتدريسيه نتيجة القيام بالعمل الإضافي.

- تدني الخدمات التي يقدمها عضو هيئة التدريس للمجتمع المحلي.

- فقدان الثقة بالإدارة العليا نتيجة عدم الاهتمام بالجوانب الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.

٤-٣-٢ التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يقترح الباحث التوصيات التالية:

١-إعادة النظر في سلم الرواتب والأجور لأعضاء هيئة التدريس بهدف زيادته بحيث يتماشى مع الارتفاع المضطرد في تكاليف المعيشة ، ومع الجهد الذي يبذله عضو هيئة التدريس ، مما يغني عضو هيئة التدريس عن القيام بالعمل الإضافي تمهيدا" لإلغائه.

٤- تخفيض عدد الساعات التي يقوم بتدريسها عضو هيئة التدريس الذي يتجه إلى البحث العلمي ، وذلك للحفاظ على أصالة البحوث العلمية لما فيه خدمة الجامعة والمجتمع.

٥- عدالة التوزيع لساعات العمل الإضافي بين الأعضاء هيئة التدريس ، وذلك على اعتبار ان العمل الإضافي يمثل مورد هام ونادر بالنسبة لهم ، بحيث يقلل ذلك من حدة الصراعات بينهم.

٦- أعادة النظر في سياسة القبول في الجامعات الرسمية بما يسهم بتقليل أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات ، الأمر الذي يسمح لعضو هيئة التدريس بالتفرغ لعملية التدريس والبحث العلمي.

٧- فتح المجال أمام الكفاءة الأكاديمية الشابة من حملة درجة الماجستير وذلك لرفد العملية التعليمة وتأهيلهم للابتعاث للحصول على درجة الدكتوراة ، بما يؤدي إلى تقليل ضغط العمل الواقع على كاهل أعضاء هيئة التدريس.

٨- دراسة واقع الجامعات الحالي وبيان أسباب ضعف نوعية الأداء ومخرجات التخصص لدى الطلبة ، وتفعيل علاقة الأساتذة مع بعضهم البعض ومع الإدارة ، وعلاقة الطلبة مع الجامعة ومع الأساتذة في محيط الجامعة وما بعدها.

٩- إجراء دراسات أخرى مماثلة على أكثر من جامعة حكومية في الأردن أو إجراؤها على جامعات حكومية وأهلية ، لأغراض المقارنة في التحليلات وفي الاستنتاجات بهدف تعميم الفوائد العملية والعلمية لنتائج مثل هذه الدراسات.

١٠-ضرورة تعميم نتائج هذه الدراسة على العاملين في المجال الأكاديمي في الجامعات وغيرها من المؤسسات التربوية للاستفادة من نتائجها علمياً ومهنياً.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أولا" : ـ الكتب

١ـ احمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩م.

٢ـ توفيق المحسن ، **تقييم الأداء** ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٧م.

٣ـ جميل توفيق ، **إدارة منظمات الأعمال : مدخل وظيفي** ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٨٦م.

٤ـ حسين حريم ، **تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل** ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠م.

٥ـ خالد إلهيتي ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٣م.

٦ـ راوية حسن ، **إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣م.

٧ـ سنان الموسوي ، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها** ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤م.

٨ـ سهيلة عباس ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي** ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٣م.

٩ـ صالح سعيد ، **إدارة الأفراد** ، مطبعة الانتصار للنشر والتوزيع ، طرابلس، ١٩٩٤م.

١٠ـ صلاح الدين محمد ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢م.

١١ـ عادل جودة ، **الحوافز** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، ١٩٨٢م.

١٢ـ عبد الكريم درويش وآخرون ، **أصول الإدارة العامة** ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٠م.

١٣ـ علي السلمي ، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٨٥م.

١٤ـ عمر العقيلي ، **إدارة الموارد البشرية** ، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ، عمان ،١٩٩١م.

١٥ـ عيسى قاقيش ، **الحوافز : ماهيتها وأهميتها** ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان ،١٩٩٥م.

١٦ـ كامل بربر ، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، الطبعة الثانية ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ٢٠٠٠م.

١٧ـ لبنان الشامي وآخرون ، **الإدارة المبادئ الأساسية** ، الطبعة الأولى ، المركز القومي للنشر والتوزيع ، اربد ، ٢٠٠١م

١٨ـ مؤيد السالم وآخرون ، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي** ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، اربد ، ٢٠٠٢م.

١٩ـ محمد إبراهيم ، **إدارة الأفراد : رؤية من البيئة المصرية** ، القاهر، ١٩٨٧م.

٢٠ـ محمد القريوتي ، **إدارة الأفراد : المرشد العملي في تطبيق الأساليب العملية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص** ، الطبعة الأولى ، عمان ، ١٩٩٠م.

٢١ـ محمد النشار ، **الإدارة الحديثة : التطور والتوقعات** ، مطابع الإعلانات الشرقية ، مصر ، ١٩٧٦م.

٢٢ـ محمد صالح ، **إدارة الموارد البشرية :عرض وتحليل** ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤م.

٢٣ـ محمد عبد الفتاح ياغي ، **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية : دراسة ميدانية مقارنة** ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ،١٩٨٦م.

٢٤ـ مهدي زويلف ، **إدارة الأفراد : في منظور كمي والعلاقات الإنسانية** ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٨٦م.

٢٥ـ نبيل النجار وآخرون ، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٢م.

ثانيا" : ـ الدوريات

١ـ بسام ألعمري ،" الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية "، **دراسات أردنية: العلوم الاجتماعية** ، المجلد الثاني والعشرون أ ، العدد الخامس ، عمان ، ١٩٩٥م.

٢ـ حامد بدر ،" الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت "، **مجلة العلوم الاجتماعية** ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثالث ، الكويت ، ١٩٨٣م.

٣ـ درويش يوسف ،" تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي "، **مجلة العلوم الاجتماعية** ، المجلد السادس ، العدد الأول ، الكويت ، ١٩٩٩م.

٤ـ سلامة طناش ،" الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية "، **دراسات أردنية** ، المجلد السابع عشر أ ، العدد الثالث ، عمان ، ١٩٩٠م.

٥ـ علي السلمي ،" دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري "، **مجلة الإدارة** ، المجلد الثامن ، العدد الأول ، ١٩٧٥م.

٦ـ علي العضايلة وآخرون ، " الأسباب الدافعة للرغبة في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة بالأردن "، **مؤتة للبحوث والدراسات** ، المجلد التاسع عشر ، العدد الثاني ، الكرك ، ٢٠٠٤م.

٧ـ علي عبد الوهاب ،" الحوافز أنظمة متكاملة "، **المجلة العربية للإدارة** ، العددان الثالث والرابع ، عمان.

٨ـ محمد الحنيطي ،" اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء : دراسة ميدانية تحليلية "، **دراسات أردنية : العلوم الاجتماعية** ، المجلد الثلاثون ، العدد الأول ، عمان ، ٢٠٠٣م.

٩ـ محمد القريوتي ،" إدارة الوقت "، **مجلة جامعة دمشق** ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، دمشق ، ١٩٨٥م.

١٠ـ محمد ألمخلفي ،" مدى رضا هيئة التدريس في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية عن عملهم "، **المجلة العربية للتربية** ، المجلد الثاني عشر ، العدد الثاني ، ١٩٩٢م.

١١ــ محمود ألسمره ،" الجامعة ومشكلات العصر"، **المجلة الثقافية** ، العدد الثامن والعشرون ، ١٩٩٣م.

١٢- معدي آل مذهب ، " تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي : دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود "، **مجلة الإدارة العامة** ، المجلد الثامن والثلاثون ،العدد الأول ، الكويت ، ١٩٩٨م.

١٣- منتظر الحكيم ،" الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز "، **مجلة الملك عبد العزيز للعلوم التربوية** ، المجلد الثاني ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٨٩م.

١٤- ناصر ألعديلي ،" الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية "، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد السادس والثلاثون ، ١٩٨٣م.

١٥- نضال الحوامدة ،" العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية : دراسة ميدانية "، **مجلة الملك سعود: العلوم الإدارية** ، المجلد السادس عشر ، الرياض ، ٢٠٠٤م.

١٦- نواف كنعان ،" النظام القانوني لتقييم أداء الموظفين : دراسة مقارنة وتطبيقية في الأردن "، **مجلة أبحاث اليرموك** ، المجلد الرابع عشر ، العدد الرابع ، اربد ، ١٩٩٨م.

ثالثا": - رسائل الماجستير

١- احمد أبو هنطش ،" الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في الأردن"، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٨٩م.

٢- حاتم الشاهد ،" واقع العلاقات القائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة : دراسة تحليلية "، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الجامعة الأردنية ، عمان ١٩٨٩م.

٣- درويش صالح أبو سكر ،" تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل : دراسة ميدانية مقارنة "، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة آل البيت ، المفرق ، ٢٠٠٠م.

٤- سعد محمود حرب ،" العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن : دراسة تحليلية "، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، المفرق ، ٢٠٠٤م.

٥- عاملة محسن ناجي ،" أنظمة الحوافز في المنشاة الصناعية "، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة بغداد ، بغداد ، ١٩٧٥م.

٦ـ عدنان بدر الإبراهيمي ،" المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس المبتدى في الجامعات الحكومية الأردنية "، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الجامعة الأردنية ، عمان ، ١٩٩٤م.

رابعا":ـ المقالات المنشورة في الانترنت

١ـ الحوافز : إدارة الأفراد .

٢ـ شفيق رضوان ،" كيف نحفز على العمل ".

٣ـ محمد الضبعان ،" الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي "،.

٤ـ هيام الشريدة ،" بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالأردن ".

خامسا":ـ الصحف

١.الرأي ، عمان ، ع١٢٨٨٢ ، ٣٠ كانون الأول ، .٢٠٠٥

٢. الرأي ، عمان ، ع١٢٩٤٤، ٥اذار ، ٢٠٠٦.

(حاتم العبادي ، "التوصية بزيادة رواتب العاملين في الجامعات واستحداث رتبة أستاذ ممارس" ، الأحد ، ٢٠٠٦)

المراجع الإنجليزية

(1) Books

1- Back man , J **. Wage Determination : An Analysis of Wage Criteria ,** Van Mast rand Company , New York , 1959.

2- Byers , Lioyd .L , & Rue , Leslie .W , **Human Resources Management ,** 3th Ed , Irwin , Home Wood , Boston , 1991.

3- Garth , Jones.R , & Others , **Contemporary Management** , 2Ed , Irwin – Mc Graw – Hill , Boston , 2000.

4- Geller Man , W **. Personnel & Human Resources : Administration Using Compensation To Reward Performance ,** Home Wood , 1977.

5- Gherrington, David, J **, The Management Of Human Resources ,** 4th Ed , Prentice Hall , Engle Wood Cliff's , New Jersey ,1995.

6- Hodgett , R **. Modern Human Relation ,** Mc Graw - Hill , New York , 1984.

7- Robbins , Stephen .P **, Personnel : The Management Of Human Resources ,** Engle Wood Cliffs , New Jersey , 1995.

8- Wayne , Casco.F **, Managing Human Resources** , 4th Ed , Mc Graw-Hill , Inc , New York , 1995.

9- Wendell , French.L & Cecil ,Bell. H , **Organization Development** , 5th Ed , Engle Wood – Cliffs , New Jersey , 1995.

(2) ARTICLES:

1- Liacqu , Joseph & Schumacher , Phyllis " Factors Contributing To Job Satisfaction in Higher Education **" ,** Education **,** VOI. 116 , NO. 1 , 1995 , pp 11 – 51.

2- Mailman , Vadim ," Working Motivation & Job Satisfaction ", Psychological , VOI .9 , NO .2 , 1987.

3- Petty ,G & Hatcher , L ," Job Satisfaction of Faculty From Technical Institutes Community Colleges and Universities " **,** Journal of Studies in Technical Centers **,** VOI. 14, NO.4 , 1991, pp 361-367.

4- Riordan , Cornelius " The Value of Attending A Women's College ; Education , Occupation and Income Benefits " , Higher Education , VOI. 65 , NO. 4 , 1994 , pp 486 – 510 .

5- Tansel , Aysit & Gungor , Aydim " Provincial Inequalities in School Enrollments in Turkey "**,** Middle East Technical , NO 64 , 2003 , PP 1— 25.

(3) International Institutions Reports:

1 – Department Of Labour , **Manpower & Employment Department For Economic Growth**, Social Justice , Agency For International Development , 1975.

الملاحق

ملحق رقم (١)

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم الإدارة العامة

تحكيم الاستبانة

الدكتور .... الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نظرا" لخبرتكم الطويلة في مجال الإدارة ، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة وهي في مراحلها الأولى والتي تمثل أداة الدراسة لموضوع رسالة الماجستير بعنوان " اثر العمل الإضافي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية ، " دراسة ميدانية " ، أرجو التكرم بإبداء ملاحظاتكم وأرائكم على فقرات هذه الاستبانة .

هذا وسيكون لملاحظاتكم وأرائكم دورا" فاعلا" في إثراء وتطوير فقرات الاستبانة بصورة أفضل ، شاكرا" لكم تعاونكم ومساعدتكم مع التقدير والاحترام . وشكرا"

الباحث

انس علي الخصاونة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم الإدارة العامة

السيد المستقصى منه ...... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير عنوانها " اثر العمل الإضافي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية " وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

أرجو التكرم بالتعاون معنا في ملئ هذه الاستبانه ، وذلك بوضع إشارة (x) أمام كل فقرة تعبر فيها عن رأيك ، علما" بان أرائكم ستكون موضع اهتمام وتقدير وان كافة المعلومات ألواردة سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرا" لكم حسن تعاونكم.

الباحث

انس علي خصاونة

القسم الأول :

البيانات الشخصية : أرجو تعبئة المعلومات التالية:

١. العمل الحالـــي : عميد ☐ رئيس قسم ☐
مدير مركز ☐ عضو هيئة تدريس ☐

٢. الرتبة الأكاديمية : أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐
محاضر متفرغ ☐ مدرس ☐ مساعد تدريس ☐

٣. المؤهل العلمي : دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐

٤. الدخل : اقل من ٨٠٠ ☐ ٨٠١- ١٢٠٠ ☐ أكثر من ١٢٠٠ ☐

٥. سنوات الخبرة في ألجامعه : اقل من ٥ سنوات ☐
من ٥- ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠سنوات ☐

٦. الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐

٧. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

٨. الجامعة : ....

القسم الثاني :
يهدف هذا القسم إلى التعرف على اثر العمل الإضافي على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية ، يرجى قراءة كل فقرة بعناية تامة والإجابة عنها بوضع إشارة (x) مقابل الإجابة التي تتفق مع اختيارك المناسب .

١- اثر الدخل الإضافي على الأداء

	الفقـــــــــــرات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
١/١	**الأجر الإضافي الذي احصل علية يكافئ الجهد الذي أبذلة .**					
١/ ٢	**الأجر الإضافي الذي احصل علية يساعد على تلبية متطلبات معيشتي.**					
٣/١	**المكافآت المالية الممنوحة لي لها اثر في تحسن أدائي .**					
٤/١	**المردود المادي الإضافي في الوظائف الأكاديمية أفضل من المردود المادي الإضافي في وظائف أخرى .**					
٥/١	**تولي إدارة الجامعة اهتماماً بنظم الحوافز والمكافآت التشجيعية .**					
٦/١	**تناسب الأجر الإضافي مع خبراتي ومؤهلاتي العلمية يؤدي إلى تحسن أدائي .**					

٢- اثر الحوافز المعنويةعلى الاداء

	الفقـــــــــــــرات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
٢/ ١	شعوري بالاستقرار الوظيفي يزيد من دافعيتي للعمل .					
٢/٢	يسهم العمل الذي أقوم به في تقدمي الوظيفي .					
٣/٢	الإشراف على الرسائل العلمية الجامعية للطلبة يساهم في تحسين وضعي الاجتماعي والمعنوي.					
٤/٢	تولي المنصب الإداري يخلق نوعا من الهيبة الإدارية إضافة إلى ألمكانه الأكاديمية بالنسبة لي .					
٢/ ٥	وجود علاقات اجتماعية بين الزملاء خارج العمل الرسمي يساهم في تحسين مستوى الأداء .					
٢/ ٦	تهيئة المكان الملائم للعمل يؤثر ايجابيا" على تحسن الأداء.					
٢/ ٧	إتاحة الفرصة لي للتعرف على سياسات وإجراءات العمل يؤثر ايجابيا" على الأداء.					
٨/٢	يتيح العمل في ألجامعه فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي .					

٣ ـ اثر العبء الإضافي على الأداء

الفقـــــــــــــــــــــرات		موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
١/٣	يـعد الفصل الصيفي من أكثر الفصول الدراسية الذي يشكل لي ضغطاً أكاديميا .					
٢/٣	اشعر بان عملي يتطلب مزيداً من المهام المسؤوليات وهذا يؤثر على أدائي .					
٣/٣	أفضل ان أكون ضمن فريق عمل واحد لتدريس احد المساقات .					
٤/٣	مشاركتي في الإشراف على الرسائل العلمية الجامعية يؤثر ايجابيا" على مستوى أدائي .					
٥/٣	أتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي لغرض تحسن أدائي					
٦/٣	احرص على الإطلاع على الوسائل والأساليب الحديثة المتعلقة بطرق التدريس .					
٧/٣	مهنتي الحالية توسع من دائــرة علاقاتـــي الوظيفية .					
٨/٣	مشاركتي في النشاطات الجامعية تزيد في دافعيتي للعمل .					
٩/٣	تلقى أرائي اهتمــام وتقدير زمــلائي فـــي اجتماعات مجلس القسم الأكاديمي .					
١٠/٣	تعويض عضو هيئة التدريس لمحاضرات زميل له في حال مرضه أو سفره يؤثر على مستوى أدائه.					
١١/٣	أتعاون مع زملائي في تنظيم ندوات ومؤتمرات تطور الفرد وظيفيا" وعلميا" لرفع سوية الأداء .					

٤ـ اثر البحث العلمي على الأداء

الفقــــــــــــــــرات		موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
١/٤	مناقشتي للرسائل العلمية تؤدي إلى تشجيعي للبحث العلمي .					
٢/٤	تتوفر لي الحرية الكافية لإنجاز الأبحاث العلمية.					
٣/٤	مشاركتي في الإشراف على الرسائل العلمية الجامعية تزيد من اهتمامي وتوجهي نحو البحث العلمي.					
٤/٤	ربط الترقية العلمية بكمية الإنتاج البحثي يؤثر على مستوى أدائي .					
٥/٤	تولي إدارة ألجامعه اهتماماً كبيراً لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية .					
٦/٤	توفـر لــي المــكتبة الجامعيــة المصادر الضرورية للمعلومات من كتب ومجلات ووثائق علمية .					
٧/٤	تولي المنصب الإداري يأخذ الكثير من الجهد والوقت أللازم للبحث .					
٨/٤	توفر لي إدارة الجامعة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لإنجاز البحث العلمي.					
٩/٤	توافر مجلات متخصصة في اللغة العربية لنشر الأبحاث العلمية يؤثر ايجابيا" على الأداء.					
١٠/٤	ثقل العبء ألتدريسي الموكل لي يؤثر على على مستوى أدائي البحثي.					

٥- اثر الصراع بين الأعضاء على الأداء

	الفقـــــــــــــــرات	موافق بشده	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
١/٥	**ما يميز العمل في الفصل الصيفي انه يؤدي إلى زيادة حدة الصراع بين الأعضاء.**					
٢/٥	**المنصب الإداري يؤدي إلى حدوث صراع بين الأعضاء.**					
٣/٥	**توزيع المساقات التدريسيه بين الأعضاء يكون على أساس التخصص الدقيق وطول الخبرة في تدريس المساق .**					
٤/٥	**يحرص عضو هيئة التدريس على ان تكون ملاحظاته في مجلس القسم موضوعية وبعيده عن العلاقات الشخصية.**					
٥/٥	**تحرص إدارة الجامعة على سماع المقترحات التي تساعد على حل مشاكل العمل.**					
٦/٥	**لا أمانع من الاشتراك مع الزملاء في الندوات والأبحاث العلمية.**					
٧/٥	**تهتم إدارة الجامعة بإطلاع العاملين على التغييرات التي يتم إحداثها وأسباب هذه التغييرات.**					

<u>برنـامج عمل إضافي</u>

القسم الثالث: يتكون هذا القسم من فقرات متنوعة عن برنـامج العمل الإضافي ، راجيا" قراءة كل فقرة والإجابة عليها بوضع إشارة (x) مقابل الإجابة التي تتفق مع اختيارك المناسب.

الرقم	الفقـــــــــــــــرات	نعم	لا
١	هل تهتم الجامعة التي تعمل بها بالعمل الإضافي وتوليه اهتماما" خاصا"؟		
٢	هل تمارس عملا" إضافيا" بالجامعة ؟		
٣	هل تعتبر العمل الإضافي حافزا"؟		
٤	هل ترى بان العمل الإضافي الذي تقوم به يؤدي إلى زيادة الأجور والمكافآت الإضافية الممنوحة لك؟		
٥	هل تعتبر كثرة العمل الإضافي له تأثيرا" سلبيا" على نشرك للأبحاث العلمية؟		
٦	هل يؤثر العمل الإضافي على مجهودك في التدريس ؟		
٧	هل تقوم إدارة الجامعة بتوفير متطلبات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من العمل الإضافي الذي يقومون به؟		

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمين

قام بتحكيم هذه الاستبانة عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وهم على النحو التالي :

أولا" : الجامعة الأردنية :

١- **الدكتور / محمد عبد الفتاح ياغي** : رئيس قسم الإدارة العامة ، وعضو هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة.

٢- **الدكتور / ربحي الحسن** : عضو هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة.

ثانيا": جامعة اليرموك :

١- **الدكتور / محمد الروابدة** : مدير مركز الاستشارات وخدمة المجتمع ، وعضو هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة.

ثالثا": جامعة آل البيت :

١- **الدكتور / عادل رجب** : رئيس قسم إدارة الأعمال ، وعضو هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال (سابقا").

٢- **الدكتور / رياض أبا زيد** : مدير مركز الاستشارات وخدمة المجتمع سابقا" ، وعضو هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة.

رابعا": جامعة اربد الأهلية :

١- **الدكتور / حازم الخطيب** : عميد البحث العلمي ، وعضو هيئة التدريس في قسم العلوم المالية والمصرفية.

٢- **الدكتور / محمود الروسان** : عميد كلية إدارة المال والأعمال ، وعضو هيئة التدريس في قسم التسويق.

٣- **الدكتور / علي الوقفي** : رئيس قسم إدارة الأعمال ، وعضو هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال.

ملحق رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة والرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية / اسم ألجامعه	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس	محاضر متفرغ	مساعد بحث	المجموع
الجامعة الأردنية	**٢٩**	**٤١**	**١٨**	**١٢**	**١٩**	**٦**	١٢٥
جامعة اليرموك	**١٢**	**١٨**	**٢٢**	**١٣**	**٦**	**٢**	٧٣
جامعة موته	**٤**	**١٢**	**٢١**	**٩**	**٥**	**٢**	٥٣
جامعة آل البيت	٣	٦	١١	٢	٦	١	٢٩

ملحق رقم (٤)

قائمة بأسماء الجامعات الأردنية وسنة تأسيسها وموقعها

الرقم	اسم الجامعة	سنة التأسيس	مكان التأسيس	الموقع
١	الجامعة الأردنية	١٩٦٢	عمان	وسط المملكة
٢	جامعة اليرموك	١٩٧٦	اربد	شمال المملكة
٣	جامعة موته	١٩٨١	الكرك	جنوب المملكة
٤	جامعة العلوم والتكنولوجيا	١٩٨٦	اربد	شمال المملكة
٥	جامعة آل البيت	١٩٩٣	المفرق	شمال المملكة
٦	الجامعة الهاشمية	١٩٩٤	الزرقاء	وسط المملكة
٧	جامعة البلقاء التطبيقية	١٩٩٧	البلقاء	وسط المملكة
٨	جامعة الحسين بن طلال	١٩٩٩	معان	جنوب المملكة
٩	جامعة الطفيلة التقنية	٢٠٠٥	الطفيلة	جنوب المملكة
١٠	الجامعة الأردنية الألمانية	٢٠٠٥	عمان	وسط المملكة
١١	عمان الأهلية	١٩٩٠	البلقاء	وسط المملكة
١٢	العلوم التطبيقية	١٩٩١	عمان	وسط المملكة
١٣	البتراء الأهلية	١٩٩١	عمان	وسط المملكة
١٤	الإسراء الأهلية	١٩٩٢	عمان	وسط المملكة
١٥	فيلادلفيا الخاصة	١٩٩٢	البلقاء	وسط المملكة
١٦	الزيتونة الخاصة	١٩٩٣	عمان	وسط المملكة
١٧	جرش الأهلية	١٩٩٣	جرش	شمال المملكة
١٨	اربد الأهلية	١٩٩٤	اربد	شمال المملكة
١٩	الزرقاء الأهلية	١٩٩٥	الزرقاء	وسط المملكة
٢٠	عمان العربية	١٩٩٨	عمان	وسط المملكة
٢١	جدارة للدراسات العليا	٢٠٠٦	اربد	شمال المملكة

Abstract

**The Effect of Overtime Work on the Teaching Staff Performance at the public Universities:
A Field Study**

Researcher:
Anas Ali Salah Al-Khasawneh
Supervised by:
Prof. Sayyed Numairi
Dr. Ziad Al- Smady

This study aims at identifying the influence of overtime work on performance of Faculty members at Jordanian public universities. Such identification is to be made through considering two essential areas representing independent variables, which are:

- Overtime work and indications represented in (additional income, moral incentives, additional burden, scientific research, members of Staff conflict).
- Demographic characteristics (current job, academic position, academic qualifications, income, years of experience at university, marital status, gender, university name).

In order to realize the study objectives, the researcher depended on two Kinds of Resources :

Secondary resources : by reference to books, references Periodicals studies and research previous.

Essential resources: by developing a questionnaire of three sections distributed to (360) individuals of study sample in The universities involved (University of Jordan, Yarmouk University, Al- al Bay& Mu'atah University). The number of questionnaires recovered and valid for statistical analysis amounted to (280) questionnaires.

Data were analyzed and hypotheses were tested through statistical analysis program (SPSS) using descriptive statistics methods such as arithmetic means and standard deviations, as well as One Way ANOVA, T- test, to verify validity of hypotheses.

The study ended With several findings, the most important of which are indicated below:

1- The study findings showed the importance of overtime Work at the researched universities .
2- There is no statistical differences , according to the findings of ANOVA, due to Demographic characteristics (current job, academic position, academic qualifications, income, years of experience at university, marital status, gender, university name) at a level of the staff member performance in the researched universities .
3- There is a negative relation between (additional load and performance) due to personal variables for the study sample.

At the end of the study, the researcher suggested the following recommendations:

1- Reviewing the salaries system of faculty member for increasing to be along with the living coasts , and with the effort which is done by the staff member , which enrich the faculty member for doing overtime .
2- Reducing the number of working hours of faculty member who attend to the scientific research teach them , and for keeping the scientific researches to serve the society and university .
3- The equally of distributing for the overtime hours between the staff members , and that considering the overtime work is an important input and unique one for them ,so it decrease the competence between them.
4- Giving the staff member the sufficient time and the financial support for doing the needed scientific research's .
5- the Laws and rules which protect the rights of the faculty members and increase their feeling of security validity toward their professional future.